

### Zwischen Showbusiness und Galeere: zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen

Walgenbach, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Walgenbach, P. (1998). Zwischen Showbusiness und Galeere: zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(2), 135-163. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345250>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Peter Walgenbach<sup>\*</sup>

## Zwischen Showbusiness und Galeere.

### Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen<sup>\*\*</sup>

*Zunehmend mehr Unternehmen können ein Zertifikat vorweisen, das bestätigt, daß ihr Qualitätsmanagementsystem den Forderungen der DIN EN ISO 9000er Normen genügt. Die Normen allerdings stehen in der Kritik; ihre Wirkung im Hinblick auf eine Verbesserung der Effizienz wird massiv bezweifelt. Der wesentliche Grund für ihre Verbreitung scheint zu sein, daß die Kunden ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verlangen. Vor diesem Hintergrund drängt sich eine Untersuchung des Phänomens „ISO 9000“ aus der Perspektive des Neo-Institutionalistischen Ansatzes auf. Im Neo-Institutionalistischen Ansatz wird die Ausgestaltung der formalen Struktur weniger als Ergebnis eines Bemühens um Effizienz, sondern vielmehr als Anpassung an Erwartungen in der Umwelt der Organisation interpretiert. Im vorliegenden Beitrag werden die Ergebnisse einer empirischen Studie über die Gründe des Erwerbs eines ISO 9000-Zertifikats und über die Auswirkungen der Umsetzung der Normenforderungen auf die formale Struktur und die Arbeitsprozesse von Unternehmen präsentiert. Wichtige Ergebnisse sind, daß die Realisierung der Normenforderungen in den meisten Unternehmen einerseits – wie von der Neo-Institutionalistischen Theorie vorausgesagt – den Aufbau einer Legitimationsfassade zur Folge hatte, daß aber andererseits im Verlaufe der Umsetzung die in einem Qualitätsmanagementsystem nach den DIN EN ISO 9000er Normen steckenden Potentiale für den Aufbau eines Kontrollsystems entdeckt und genutzt wurden.*

*The number of organizations which are able to boast a certificate confirming that the company's quality system fulfills the requirements of the ISO 9000 standards is continuously growing. However, the standards are under fire from all sides. The efficiency of the standards is often questioned. The main reason why the standards are spreading seems to be that quality systems based on ISO 9000 are demanded by customers. Thus, the neo-institutional approach in organization theory appears to be most suited for the study of the adoption of the ISO 9000 standards. Neo-institutionalists argue that the formal structure is less a result of an endeavor to improve the efficiency of the organization, than a result of adapting the formal structure to expectations in the organization's environment. This article presents the findings of an empirical study of the reasons of the adoption of ISO 9000 standards and of the effects the implementation of a quality system based on the standards has on the formal structure and the work-processes of companies. Important results are that the implementation of the standards leads, as predicted by neo-institutional theory, to the development of facades intended to legitimize the organization in its environment. However, in the process of implementing the standards the organizations discovered and made use of their potential as a system of technocratic control.*

---

<sup>\*</sup> Dr. Peter Walgenbach, Jg. 1962, Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Organisation, Universität Mannheim, D-68131 Mannheim.  
Arbeitsgebiete: Management- und Organisationstheorie, interkulturell vergleichende Organisationsforschung.

<sup>\*\*</sup> Für wertvolle Hinweise zu einer früheren Version dieses Beitrags danke ich Cornelia Hegele, Prof. Dr. Alfred Kieser und zwei anonymen Gutachtern dieser Zeitschrift.  
Artikel eingegangen: 16.8.1997, revidierte Fassung akzeptiert: 30.1.1998.

## **1. Die DIN EN ISO 9000er Normenreihe und ihre Erstaunen auslösende Übernahme durch deutsche Unternehmen**

Weltweit sind inzwischen über 100.000 Zertifikate ausgestellt worden, die bestätigen, daß das Qualitätsmanagementsystem der zertifizierten Organisationseinheit den Forderungen der Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 genügt (Mendel 1996). Seit Beginn der 90er Jahre lassen auch zunehmend mehr Organisationen in Deutschland ihr Qualitätsmanagementsystem durch eine unabhängige Zertifizierungsstelle auditieren, um ein solches Zertifikat zu erhalten. Unter den zertifizierten Organisationen finden sich nicht nur Unternehmen des produzierenden Gewerbes, sondern zunehmend auch Dienstleistungsunternehmen, interne Dienstleistungsabteilungen und Unternehmen, die ihre Leistungen direkt an den Endverbraucher, den individuellen Kunden am Markt, abgeben. Sogar einzelne Lehrstühle an Universitäten können mittlerweile ein Zertifikat vorweisen.

Die DIN EN ISO 9000er Normenreihe soll als Basis dienen, um eine Darlegung des Qualitätsmanagementsystems gegenüber dem Kunden, in der Sprache der Norm gegenüber dem Auftraggeber, zu ermöglichen. Die Normen enthalten Forderungen an die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems (Geiger 1994a, b). Die DIN EN ISO 9001 ist die umfassendste Norm, sie beinhaltet 20 Elemente:

1. Verantwortung der Leitung, 2. Qualitätsmanagementsystem, 3. Vertragsprüfung, 4. Designlenkung, 5. Lenkung der Dokumente und Daten, 6. Beschaffung, 7. Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte, 8. Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten, 9. Prozeßlenkung, 10. Prüfungen, 11. Prüfmittelüberwachung, 12. Prüfstatus, 13. Lenkung fehlerhafter Produkte, 14. Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen, 15. Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand, 16. Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen, 17. Interne Qualitätsaudits, 18. Schulung, 19. Wartung und 20. Statistische Methoden.

Bei der Norm DIN EN ISO 9002 fehlt das Forderungselement Designlenkung, bei der Norm DIN EN ISO 9003 fehlen zudem die Elemente Beschaffung, Prozeßlenkung und Wartung. Wichtig ist: Nicht das Qualitätsmanagementsystem selbst soll durch die DIN EN ISO 9000er Normenreihe genormt werden, sondern die Normen beinhalten Darlegungsforderungen an das Qualitätsmanagementsystem, d.h., auditiert und zertifiziert wird die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems und die Übereinstimmung der Darlegungen mit dem praktizierten Qualitätsmanagementsystem einer Organisation.

Die zunehmende Anzahl von Unternehmen, die ein Zertifikat nach den DIN EN ISO 9000er Normen vorweisen können, ist aus der Sicht eines betriebswirtschaftlich geschulten Ökonomen, der von der Annahme eines rationalen oder zumindest intentional rational handelnden Akteurs ausgeht und annimmt, daß in Unternehmen die Effizienz von Arbeitsprozessen und Tauschbeziehungen angestrebt wird, erstaunlich:

- Die Normen verbreiten sich zunehmend auch in solchen Branchen, wie z.B. im Dienstleistungsbereich, für die sie zumindest anfänglich nicht vorgesehen waren und in denen ihre Anwendung mit erheblichen „Übersetzungsproblemen“ ver-

bunden ist. Normen zur Darlegung des Qualitätsmanagementsystems haben ihren Ursprung nämlich in Standards, die auf den Bereich militärischer Güter, auf Kraftwerke oder auf die Luft- und Raumfahrt- und Elektronikindustrie zugeschnitten waren.

- Sie verbreiten sich zunehmend auch in Unternehmen, die keine Vorprodukte oder Vorleistungen an andere Unternehmen abgeben (auf diese Beziehungen nämlich ziel(t)en die Normen ab), sondern auch in solchen Unternehmen, deren Produkte oder Leistungen vom Endverbraucher abgenommen werden.

Bisher ist das „Erstauntsein des Ökonomen“ noch nicht hinreichend erklärt. Die Normen könnten ja nach der „Übersetzungsarbeit“ auch in anderen als den anfänglich anvisierten Industrien im Hinblick auf die Arbeitsprozesse und Tauschbeziehungen einer Organisation durchaus effizienzwirksam sein. Trotzdem entsteht der Verdacht, daß ein Prozeß eingesetzt hat, den Selznick (1957) mit Institutionalisierung bezeichnet. Er meint damit, daß neue Praktiken, Techniken oder Verfahrensweisen schnell mit einem Wert belegt werden, der über die technischen Erfordernisse der zu erfüllenden Aufgabe hinausgeht. Das heißt, Organisationen adoptieren neue Praktiken, Techniken oder Verfahrensweisen, nicht weil sie im Hinblick auf eine technische Effizienz erforderlich sind, sondern weil ihnen ein über die technischen Erfordernisse einer effizienten Produktion oder eines effizienten Tausches hinausgehender oder gar von diesen Erfordernissen unabhängiger Wert beigemessen wird. Der Verdacht der Institutionalisierung scheint deshalb nicht unbegründet und das Erstaunen des Ökonomen begründet, weil nämlich Zweifel bezüglich der Effizienzwirksamkeit einer Umsetzung der Normenforderungen und einer Zertifizierung angebracht scheinen:

- Die Forderungen der Normen stellen nicht auf die Qualität des Angebotsprogramms ab. Ein Zertifikat garantiert deshalb nicht, daß die Produkte oder die Leistungen eine hohe Qualität besitzen.
- Es wird bezweifelt, daß von der Erfüllung der Normen bzw. von dem Vorhandensein eines Zertifikats zwingend auf die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems geschlossen werden kann (Kamiske et al. 1994; Facklam 1995; Stelzer 1995).
- Die Kosten der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems nach den Forderungen der Normenreihe sowie die Kosten der Auditierung und Zertifizierung sind erheblich. Die Reduktion der Fehlerkosten ist jedoch nicht gesichert (Kamiske et al. 1994).
- Ob ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem zu Umsatzsteigerungen in einem Maße führt, daß die Kosten der Implementierung und Aufrechterhaltung des nach den Normen der DIN EN ISO 9000er Reihe zertifizierten Qualitätsmanagementsystems überkompensiert werden, erscheint vor dem Hintergrund, daß von einem zertifizierten Qualitätsmanagementsystem nicht auf eine höhere Produktqualität geschlossen werden kann, zumindest fraglich.

Zudem findet sich in der Literatur weitere, zum Teil massive Kritik an den Normen. Um nur einige zentrale Kritikpunkte zu nennen:

- Der Aspekt der Qualitätsverbesserung spielt in den Normen keine Rolle.
- Die Normen stehen, bedingt durch den hohen erforderlichen Dokumentationsaufwand und die damit zunehmende Formalisierung, in fundamentalem Widerspruch zu anderen populären Konzepten „rationaler“ Organisationsgestaltung, z.B. Lean-Management (Jackson/Ashton 1994).
- Einige Zertifikataussteller fordern von der Organisation schriftlich die Verpflichtung, wesentliche Veränderungen, die das Qualitätssystem der Organisation betreffen, unaufgefordert mitzuteilen. Es ist dann Sache des Zertifizierers zu entscheiden, ob ein Nachaudit erforderlich ist (Hansen 1993). Eine Zertifizierung kann sich daher im Hinblick auf Reorganisationen hemmend auswirken, wenn die Organisationsleitung die damit verbundenen Kosten scheut.

Es werden aber auch Vorteile einer Auditierung und Zertifizierung nach den DIN EN ISO 9000er Normen genannt:

- „Das stärkste Argument für ein Unternehmen zugunsten einer Zertifizierung nach ISO 9000 besteht darin, daß sie vielleicht für den Erhalt größerer Aufträge notwendig wird ... Denjenigen, die es (das Zertifikat, P.W.) nicht besitzen, wird unterstellt, daß sie Qualität nicht ernst nehmen ... ISO 9000 kann der Preis sein, der gezahlt werden muß, um einen wesentlichen Anteil der Geschäftsbeziehungen zu erhalten. Es kann eine Bedingung für das Überleben sein“ (Jackson/Ashton 1994: 55ff.; ähnlich Hansen 1987: 605).
- Aus der Zertifizierung ergeben sich, wenn das Unternehmen zu den ersten in der Branche gehört, die ein Zertifikat erhalten haben, große Marketingchancen (Hansen 1993). Allerdings haben die Chancen, durch ein DIN EN ISO-Zertifikat Wettbewerbsvorteile zu erzielen, schon abgenommen: Ein Zertifikat wird zunehmend zu einer Selbstverständlichkeit, die vorausgesetzt wird.
- Die kundenseitige Prüfung des Qualitätsmanagementsystems einer Organisation kann durch eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems entfallen. Allerdings scheint sich dieser positive Effekt nur in Grenzen einzustellen (BDI 1992).

Interessant ist, daß die meisten Pro-Argumente nicht auf die Erfordernisse einer effizienten Qualitätssicherung abstellen, sondern sich auf die Beziehung der Unternehmung zu ihrer Umwelt, insbesondere ihren Absatzmarkt, richten. Natürlich finden sich in der Literatur auch Argumente, die auf die Qualität der Leistungen einer Organisation und das Qualitätsmanagementsystem abstellen:

- Mit einer Auditierung und Zertifizierung gemäß der DIN EN ISO-Normen kann ein Reflexionsprozeß über das Qualitätsmanagementsystem in der Organisation in Gang gesetzt werden.
- Ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 vergrößert die Chance, daß die Ausschußmenge verringert wird. Diese Chance sollte aber nicht zu groß eingeschätzt werden (siehe die Studie von Kamiske et al. 1994).

Faßt man alle genannten Argumente zusammen, lassen sich letztlich nur zwei plausibel erscheinende Beweggründe für die Umsetzung der Normenforderungen und den Erwerb eines Zertifikats identifizieren:

- Die Organisationsleitung will einen Reflexionsprozeß über das Qualitätsmanagementsystem des Unternehmens in Gang setzen, um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems zu erhöhen. Dazu bedarf es jedoch weder zwingend einer Orientierung an den DIN EN ISO 9000er Normen noch unbedingt einer Auditierung und Zertifizierung durch eine unabhängige dritte Partei.
- Die Unternehmung steht unter einem externen Druck, sich einer Auditierung und Zertifizierung gemäß dieser Normen zu unterziehen.

In der Tat spricht vieles für das letztgenannte Argument. In der Literatur wird häufig angeführt, daß eine steigende Zahl von Unternehmen aus dem In- und Ausland das Zertifikat als Vertrauensbeweis für die Qualitätsfähigkeit ihrer Lieferanten verlangt. Experten erwarten sogar, daß der Zertifizierungsdruck auf Unternehmen in manchen Branchen so stark zunehmen wird, daß Unternehmen ohne Zertifikat kaum noch Marktchancen in bestimmten Ländern haben werden. Für den Export (auch im gesetzlich nicht geregelten Bereich, d.h. bspw. im nicht durch EG-Richtlinien harmonisierten Bereich) in bestimmte Länder (insb. Großbritannien, USA, Frankreich und Niederlande) sei – so wird argumentiert – ein Zertifikat zu einer Voraussetzung geworden (Theuer 1993). Eine vom BDI (1992) durchgeführte Firmenbefragung scheint dies zu bestätigen. Immerhin 70% der befragten Unternehmen beantworten die Frage, ob ihre Kunden den Nachweis eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems verlangen, mit „ja“ oder „teilweise ja“ (ähnliche Befunde zeigen sich in den Studien von Kamiske et al. 1994 und Stelzer et al. 1996).

## **2. Die Auswirkungen der DIN EN ISO 9000er Normenreihe auf die formale Organisationsstruktur und die Arbeitsprozesse von Unternehmen – einige theoretische Erwägungen**

Will man das oben skizzierte Phänomen der Adoption der DIN EN ISO 9000er Normenreihe erklären, zeigt sich, daß gängige Organisationstheorien (z.B. Situativer Ansatz oder Transaktionskostentheorie) keine oder nur sehr geringe Ansatzmöglichkeiten bieten. Dort wird regelmäßig davon ausgegangen, daß der Erfolg von Organisationen vor allem von einer effizienten Steuerung der Arbeitsaktivitäten der Organisation und der Tauschbeziehungen abhängt. Elemente der formalen Struktur werden in diesen Ansätzen als Instrumente betrachtet, die auf eine effiziente Bewältigung der Arbeitsaktivitäten und Tauschbeziehungen abzielen.

Ein anderer Blick auf die formale Struktur von Organisationen findet sich im Neo-Institutionalistischen Ansatz in der Organisationstheorie (siehe zusammenfassend Walgenbach 1995). Für die Neo-Institutionalisten sind formale Strukturen weniger technisch-rationale Werkzeuge zur Koordination der Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt sowie zur Steuerung der Arbeitsaktivitäten, sondern die Elemente der formalen Struktur sind vielmehr Manifestationen von Regeln und Er-

wartungen, die für Organisationen einen verbindlichen Charakter entfalten (Meyer/Rowan 1977). Die Neo-Institutionalisten gehen davon aus, daß Annahme- und Vorstellungssysteme in der Umwelt von Organisationen bestehen, die festlegen, wie Unternehmen, Schulen oder Krankenhäuser sein sollen, warum sie nützlich sind, welche Aufgaben ihnen zukommen und welche nicht (Scott/Meyer 1994). Konkreter: Viele der in Organisationen vorzufindenden Stellen, Abteilungen, Verfahrensweisen werden aufgrund der öffentlichen Meinung oder der Sichtweise wichtiger Kunden erforderlich bzw. durch Gesetze erzwungen. Diese Elemente der formalen Struktur werden von den Unternehmen adoptiert, und zwar unabhängig von ihren Auswirkungen auf das Arbeitsergebnis.

Läßt man die anfänglichen Ausführungen hier noch einmal Revue passieren, erscheint die Blickrichtung des Neo-Institutionalistischen Ansatzes auf die formale Struktur von Organisation zur Erklärung des Phänomens der Adoption der DIN EN ISO 9000er Normen angemessen. Unternehmen – so der entstandene Eindruck – bemühen sich weniger um ein Zertifikat, weil durch die Erfüllung der Anforderungen dieser Normen die Effizienz der Arbeitsprozesse und der Tauschbeziehungen mit anderen Unternehmen erhöht würde, sondern weil dieses Zertifikat von Abnehmern verlangt wird.

Meyer und Rowan (1977) weisen nun darauf hin, daß Organisationen im allgemeinen mit zwei Problemen konfrontiert sind, wenn ihr Erfolg in hohem Maß von der Adoption institutionalisierter Elemente oder Regeln abhängt:

1. Die aufgabenbedingten Anforderungen und die Effizienzerfordernisse, denen die Organisation entsprechen muß, konfliktieren u. U. mit den Bemühungen der Organisation, diesen Regeln zu entsprechen. Die Übernahme institutionalisierter Regeln oder Strukturelemente kann nämlich unter Gesichtspunkten der Effizienz ausschließlich Kosten verursachen. Eine weitere Schwierigkeit liegt darin begründet, daß institutionalisierte Regeln zumeist allgemein gehalten sind, während die aufgabenbezogenen Aktivitäten mit den spezifischen, teilweise einzigartigen Bedingungen der Organisation variieren. Die institutionalisierten Elemente können sich daher als unpassend erweisen, wenn sie mit den aufgabenbedingten Variationen in einzelnen Organisationen konfrontiert werden.
2. Die institutionalisierten Elemente, die jeweils auf bestimmten Vorstellungen „rationaler“ Organisationsgestaltung basieren, können in unterschiedlichen Umwelten der Organisation entstanden sein und so zueinander in konfliktärer Beziehung stehen (z.B. Lean-Management und die DIN EN ISO 9000er Normenreihe). Organisationen müssen nun – um ihr Überleben zu sichern – teilweise völlig inkompatible strukturelle Elemente adoptieren. Die daraus resultierenden Inkonsistenzen erschweren die Bemühungen um eine effiziente Produktion und machen eine enge Steuerung und Koordination der (Kern-)Aktivitäten der Organisation mit Hilfe der Elemente der formalen Struktur problematisch.

Nach Meyer und Rowan (1977) kann eine Organisation den Konflikt zwischen institutionalisierten Regeln und Effizienz jedoch durch einen Kunstgriff lösen: Ent-

kopplung. Strukturelle Elemente werden untereinander und von den Aktivitäten der Organisationsmitglieder entkoppelt und die eigentliche Koordination, wechselseitige Abhängigkeiten und Anpassungen werden auf informellem Wege gehandhabt. Entkopplung ermöglicht es also, erwartete und legitimierte formale Strukturen aufrechtzuerhalten, während die tatsächlichen Aktivitäten als Reaktion auf aktuelle und praktische Erfordernisse variieren.

Die These der Entkopplung institutionalisierter Elemente von den Arbeitsprozessen besitzt eine hohe Plausibilität. Ihre empirische Überprüfung steht jedoch insbesondere in erwerbswirtschaftlichen Organisationen noch weitgehend aus. Vor diesem Hintergrund wurden die Fragen, ob und inwieweit zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme entkoppelt von den Arbeitsprozessen bestehen, zu Kernfragen der vorliegenden Untersuchung.

Die Frage nach dem Ausmaß der Entkopplung deutet bereits an, daß weitere theoretische Erwägungen in die Studie eingeflossen sind. Bisher wurde davon ausgegangen, daß Unternehmen in erster Linie aufgrund eines Erwartungsdrucks aus ihrer Umwelt ihr Qualitätsmanagementsystem einer Auditierung und Zertifizierung unterzogen haben und wegen der Probleme, die mit der Adoption institutionalisierter struktureller Elemente verbunden sind, das formalisierte Qualitätsmanagementsystem von den Arbeitsprozessen entkoppeln. Es stellt sich aber die Frage, ob in Unternehmen die Normen nicht vielleicht in einer anderen als der von den Schöpfern der Standards intendierten Weise genutzt wurden bzw. werden. Diese Frage drängt sich nämlich deshalb geradezu auf, weil der Effekt eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems, was die Verbesserung der Qualität und die Steigerung der Effizienz von Tauschbeziehungen betrifft, eher gering zu veranschlagen ist (s.o.), die Kosten jedoch, die auf dem Weg zum Zertifikat anfallen, immens sind. So berichtete bspw. der Geschäftsführer einer Unternehmensberatung mit nur 12 Mitarbeitern auf dem 10. Deutschen Beratertag in Dresden, daß in seinem Unternehmen Kosten von über 500.000 DM angefallen seien, um das Zertifikat zu erhalten.

Ist zudem die Institutionalisierung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe noch nicht so weit vorangeschritten, daß ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem als selbstverständliches (taken-for-granted) Element von Unternehmen betrachtet wird, dann muß nach weiteren Gründen für die zunehmende Verbreitung der Zertifizierung nach den DIN EN ISO 9000er Normen gesucht werden. Und zwar vor allem dann, wenn die Zertifizierung nicht wirklich zwingend von der Umwelt der Organisation gefordert wird. Immerhin war für 30% der im Rahmen der BDI-Studie (BDI 1992; ähnliche Befunde bei Kamiske et al. 1994) befragten Unternehmen *nicht* das Verlangen der Kunden der Grund, ein Qualitätsmanagementsystem nach den DIN EN ISO 9000er Normen einzurichten und durch eine dritte Partei auditieren und zertifizieren zu lassen. Unter dieser Bedingung und unter der Annahme reflektierender und intentional rational handelnder Akteure läßt sich die zunehmende Verbreitung der Zertifizierung von Unternehmen gemäß den Normen der DIN EN ISO 9000er Reihe innerhalb des Argumentationsrahmens des Neo-Institutionalistischen Ansatzes nicht mehr (vollständig) erklären.



Was aber könnten solche Gründe sein? Betrachtet man die Forderungen der Normen genauer, ist zu erkennen, daß durch die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems die Kontrolle des Managements über die Arbeitsprozesse im Unternehmen erheblich gesteigert werden könnte. Durch die Forderungen der DIN EN ISO 9000er Normenreihe, nicht nur Verantwortlichkeiten eindeutig festzulegen, sondern auch die Prozesse im Unternehmen zu dokumentieren, bekommt das Management neben der Möglichkeit, die Verantwortlichkeiten (ähnlich einer Stellenbeschreibung) exakt festzulegen, auch die Chance, die Arbeitsprozesse des Unternehmens transparenter zu machen (Tuckman 1994). Die Zielrichtung der Formalisierung verläßt somit zunehmend die Ebene der einzelnen Stelle und erreicht eine höhere, abstraktere Ebene, auf der bisher in persönlicher Interaktion zwischen den Mitarbeitern der Unternehmung abgestimmte und für das Topmanagement nur wenig transparente Prozesse explizit gemacht und in unpersönliche (technokratische) Koordinationsinstrumente übertragen werden können (siehe hierzu Friedman 1977 und insbesondere Edwards 1979, der diese Kontrollform als bürokratische Kontrolle bezeichnet).

Vor diesem Hintergrund erschien es wichtig zu überprüfen, ob in den Unternehmen die Möglichkeiten einer erhöhten Kontrolle des Managements durch Steigerung der Transparenz der Arbeitsprozesse und/oder durch eine Einführung weiterer unpersönlicher Koordinationsinstrumente (von vornherein intendiert) genutzt worden sind. Auch war es interessant zu erfahren, ob diese Möglichkeiten – gerade in Unternehmen, die einem externen Druck unterlagen, sich einer Auditierung und Zertifizierung gemäß der DIN EN ISO 9000er Normen zu unterziehen – u.U. erst im Verlaufe der Zertifizierung deutlich geworden sind oder überhaupt genutzt wurden. Auch sollte untersucht werden, ob diese Möglichkeiten – insbesondere bei Unternehmen, die nicht mit dieser Erwartung konfrontiert wurden – von vornherein wesentliche Motive für die Adoption dieser Normen darstellten.

### **3. Methodisches Vorgehen**

Vor dem Hintergrund der skizzierten Fragestellungen erschien eine Datenerhebung mittels standardisierter Erhebungsinstrumente nur wenig sinnvoll, weil sich durch solche Instrumente einige für diese Studie wesentliche Aspekte nur schwerlich oder überhaupt nicht erheben lassen. So ist es bspw. unwahrscheinlich, daß man mit einem standardisierten Fragebogen, der an eine Vielzahl von Unternehmen verschickt wird, glaubwürdige Antworten zu Fragen der Entkopplung der formalen Struktur von den Arbeitsprozessen der Organisation erhält. Mit dem Ausweichen auf weniger standardisierte Erhebungsinstrumente geht jedoch notwendigerweise auch eine Reduktion der Stichprobengröße einher, weil sich der Zeitaufwand bei der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung drastisch erhöht. Um dennoch eine möglichst hohe Repräsentativität der Daten zu gewährleisten, wird die Auswahl der Stichprobe zu einem kritischen Schritt im Design der Studie.

Folgende Überlegungen kamen bei der Wahl der Organisationseinheiten, die in das Sample eingingen, zum Tragen: Aufgrund der Tatsache, daß innerhalb der DIN EN ISO 9000er Normenreihe produktbezogen zwischen Hardware, Software, verfahren-

renstechnischen Produkten und Dienstleistungen differenziert wird, erschien es sinnvoll, sich bei der Zusammenstellung des Samples nicht an Branchen, sondern ebenfalls an diesen Produktkategorien zu orientieren, weil offensichtlich von den Schöpfern der Normenreihe gravierende Unterschiede zwischen Unternehmen, die die eine oder andere Produkt- oder Leistungsart erstellen, gesehen werden. Die Untersuchung wurde in insgesamt 37 Organisationseinheiten (Unternehmen, Profit Centern, Divisionen, Unternehmensbereichen) durchgeführt. Die Produkte von elf der untersuchten Organisationseinheiten sind überwiegend der Kategorie Hardware zuzuordnen, in neun Fällen war das Hauptprodukt Software, in sieben Organisationseinheiten waren überwiegend verfahrenstechnische Produkte im Leistungsprogramm der jeweils untersuchten Organisationseinheit, und von zehn Organisationseinheiten wurden in erster Linie Dienstleistungen angeboten. Neben dem Kriterium der Produkt- bzw. Leistungskategorie kamen weitere Unterscheidungsmerkmale bei der Auswahl der Organisationseinheiten zur Anwendung. Wegen der höheren Wahrscheinlichkeit, daß mit zunehmender Größe (Anzahl der Mitarbeiter) der Organisationseinheiten bereits vor Umsetzung der DIN EN ISO-Normenforderungen das Ausmaß der Formalisierung größer war (Kieser/Kubicek 1992), wurde eine Differenzierung der Organisationseinheiten auch nach der Anzahl der Mitarbeiter der Organisationseinheiten vorgenommen. Darüber hinaus wurde versucht, solche Organisationseinheiten in die Stichprobe zu integrieren, die Mitarbeiter in jene Gremien von DIN und ISO entsandt hatten, in denen die DIN EN ISO 9000er Normenreihe und andere Normen zur Darlegung des Qualitätsmanagementsystems entwickelt wurden. Interessanterweise scheinen jedoch – bis auf wenige Ausnahmen – von diesen Faktoren nur relativ wenig spezifische Einflüsse auf die Umsetzung und den Umgang mit den Anforderungen der Normen ausgegangen zu sein. Vielmehr zeigen sich über alle untersuchten Organisationseinheiten hinweg einige generelle Tendenzen. Diese stehen im hier vorliegenden Beitrag im Vordergrund.

In allen 37 untersuchten Organisationseinheiten wurden anhand eines Interviewleitfadens mit offenen Fragen Gespräche mit Qualitätsmanagern geführt, die für die Umsetzung der Normenforderungen und die Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems sowie die Aktualisierung der auf das Qualitätsmanagementsystem bezogenen Dokumentation verantwortlich waren. Die Interviews dauerten zwischen anderthalb und vier Stunden. Mit zwei Ausnahmen wurden alle Interviews mit Hilfe eines Tonbandgerätes aufgezeichnet und im Anschluß an das Interview vollständig transkribiert. Zusätzlich wurde, wenn sich die Möglichkeit ergab, ein kurzes Gespräch mit der Leitung der jeweiligen Organisationseinheit oder anderen hochrangigen Managern über die Gründe der Umsetzung der Normenforderungen, den Erfahrungen mit dem System und die weiteren Pläne, die das Qualitätsmanagementsystem und das Zertifikat betreffen, geführt. Die Datenauswertung orientierte sich an dem von Miles und Huberman (1984) vorgelegten Konzept zur Analyse qualitativer Daten (siehe ausführlicher zur Methode Walgenbach i. V.).

#### **4. Die Auswirkungen der DIN EN ISO 9000er Normenreihe auf die formale Organisationsstruktur und die Arbeitsprozesse von Unternehmen – einige empirische Beobachtungen**

##### **4.1 *Die Auslöser für die Umsetzung der Forderungen der Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 und den Erwerb des Zertifikats***

Auf der Ebene der einzelnen Organisation bzw. Organisationseinheit interessierten zunächst die Gründe, warum eine Auseinandersetzung mit dem institutionalisierten Element begonnen hat und die Adoption desselben vorgenommen wurde. Auffällig zeigt sich, daß das Vorliegen von Kundenforderungen, ein dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem zu besitzen oder gar ein Zertifikat vorweisen zu können, nach Auskunft vieler Qualitätsmanager nicht der Auslöser für die Umsetzung der Anforderungen der DIN EN ISO 9000er Normenreihe und den Erwerb eines Zertifikats war. In immerhin 13 Interviews findet sich die Aussage, daß Kundenforderungen nicht vorlagen. In drei weiteren Fällen erscheint es sehr unwahrscheinlich, daß es Kundenforderungen waren, die in den entsprechenden Organisationseinheiten zur Auseinandersetzung mit den DIN EN ISO 9000er Normen und zum Erwerb des Zertifikats geführt haben. So bestanden in zwei Organisationseinheiten zum Zeitpunkt des Interviews ausschließlich interne Lieferbeziehungen. Man kann in diesen Fällen begründet annehmen, daß sich die Abnehmer der Leistungen der Organisationseinheit auf andere und tiefergehende Weise Einblick in das Qualitätsmanagementsystem und dessen Dokumentation verschaffen können. Im dritten Fall sind die Kunden der betreffenden Organisationseinheit ausschließlich Privatpersonen. Es erscheint nur wenig wahrscheinlich, daß diese von der Organisation die Vorlage eines dokumentierten Qualitätsmanagementsystems oder gar eines Zertifikats verlangt haben.

Auf der anderen Seite aber berichteten 17 Manager von Kundenverlangen, Kundenforderungen und Kundenanfragen bezüglich eines Zertifikats. Eine genaue Analyse der Statements zeigt jedoch, daß ein *Kundenverlangen* im wörtlichen Sinne nicht der zentrale Auslöser gewesen zu sein scheint. Die Aussage, daß ein explizites Kundenverlangen oder eine explizite Kundenforderung für die Befassung mit der DIN EN ISO 9000er Normenreihe und den Erwerb des Zertifikats ausschlaggebend war, findet sich nämlich nur in acht Interviews. In einem von diesen acht Fällen wurde das Zertifikat bisher jedoch nur ein einziges Mal verlangt, und zwar nachdem man das Zertifikat bereits erhalten hatte. In einem anderen Fall, in dem anfänglich von einer Marktforderung und von einem Kundenverlangen gesprochen wurde, entpuppten sich diese weitreichenden Ansprüche an die Organisationseinheit auf Nachfrage eher als Vermutungen über die zukünftige Entwicklung auf dem Markt. Bei drei weiteren Organisationseinheiten handelt es sich um solche, die in Branchen operieren (Automobilindustrie, elektrotechnische Industrie und kerntechnische Industrie), die auch schon vor den Zeiten der DIN EN ISO 9000er Normenreihe häufig mit der Anforderung, ein Qualitätsmanagementhandbuch vorweisen zu können, und mit Kundenaudits konfrontiert wurden. Verwunderlich ist hier jedoch, daß von einem hochrangigen Manager aus der Organisationseinheit, die kerntechnische Anlagen produziert, in einem

vorab geführten Telefonat die Auskunft erteilt wurde, daß derzeit Überlegungen dahingehend angestellt würden, das Zertifikat auslaufen zu lassen. Bemerkenswert ist auch, daß Qualitätsmanager von anderen Organisationseinheiten, die ebenfalls in den Branchen Automobilindustrie und elektrotechnische Industrie operieren, nur von allgemeinen Anfragen sprachen. Darüber hinaus erstaunt es, daß ein interviewter Qualitätsmanager einer weiteren Organisationseinheit, die ebenfalls der Automobilindustrie zugeordnet wird, sogar von einer Vereinbarung innerhalb des Verbandes berichtete, keine Zertifikate zu verlangen.

Allgemeine Anfragen nach einem zertifizierten Qualitätsmanagementsystem, also Anfragen ohne Verknüpfung mit einer konkreten Forderung oder einem Verlangen nach einem dokumentierten Qualitätsmanagementsystem und einem Zertifikat, scheinen jedoch an der Tagesordnung gewesen zu sein (zehn Nennungen).

Für die Vermutung, daß *Kundenverlangen* nicht der zentrale Auslöser für die Umsetzung der Anforderungen der Normen und den Erwerb des Zertifikats war, spricht auch – quasi im Umkehrschluß –, daß das Zertifikat im Umgang mit den eigenen Lieferanten bei den meisten der untersuchten Organisationseinheiten keine oder keine größere Rolle spielte. Immerhin 32 von 35 Qualitätsmanagern, die sich diesbezüglich äußerten, sagten, daß sie das Zertifikat nicht von ihren Lieferanten verlangen. Fünf der 32 Qualitätsmanager räumten jedoch ein, daß sie anfragen, ob ein Zertifikat vorliegt. Sie sahen in einem Zertifikat aber nicht unbedingt eine Voraussetzung für eine Lieferbeziehung. In nur drei Fällen spielte das Zertifikat in dem Sinne eine weitergehende Rolle, daß nach Auskunft der Qualitätsmanager zertifizierte Lieferanten – wenn möglich – bevorzugt werden.

Wesentlich gewichtiger für die Umsetzung der Forderungen der DIN EN ISO 9000er Normenreihe und den Erwerb des Zertifikats scheinen andere Auslöser gewesen zu sein, die in der Analyse der Interviews deutlich erkennbar werden. Diese Faktoren lassen sich am besten mit Begriffen wie „vermutete Verbreitung einer Idee“, „allgemeine, aber uneindeutige Stimmung“, „sich zunehmend verdichtende Gerüchte“ oder „sich abzeichnender Trend“ fassen. In immerhin 15 Interviews finden sich Aussagen, die sich unter diese Kategorien subsumieren lassen. Entscheidend für den Institutionalisierungsprozeß erscheinen nun zwei Eigenschaften, die mit all diesen Begriffen verknüpft sind und die als wesentliche Faktoren den Institutionalisierungsprozeß beschleunigt haben dürften: Unsicherheit und Uneindeutigkeit. Allerdings ist das Ausmaß der Unsicherheit und Uneindeutigkeit in den einzelnen Organisationseinheiten unterschiedlich erfahren worden. „Unterschiedlich erfahren“ meint dabei, daß ein (der größere) Teil der befragten Qualitätsmanager die Ursachen der Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Normenreihe sowie die Entscheidung, die Forderungen der Normen umzusetzen und ein Zertifikat anzustreben, im Rückblick in ein mit vielen Unsicherheiten und Uneindeutigkeiten behaftetes „Informationsgefllirre“ eingebettet sah (13 Nennungen).

„Ich glaube, das lag zum Teil mit daran – ich möchte jetzt nicht von Herdentrieb sprechen –, in dem Augenblick, wo sich die ISO wie eine Wolke über Deutschland legte, wo also plötzlich die jetzt im Gespräch war und keiner so genau wußte, was ist denn das überhaupt und wie ist denn –

und man braucht zwei Jahre, um das Ding zu kriegen, oder drei oder fünf oder noch länger, und da müßte man schon langsam anfangen – wir machen das! Und ruckzuck war man plötzlich drin. Hat dann Kontakte aufgenommen zu Zertifizierungsgesellschaften. Ich möchte jetzt nicht sagen, daß das ein Selbstläufer ist, aber es geht bestimmt in die Richtung.“ (Interview 26: 5)

Auf der anderen Seite gibt es aber eine (wesentlich kleinere) Gruppe von Qualitätsmanagern (zwei Nennungen), die die Entwicklung mit weniger Unsicherheiten behaftet erlebt hat. Der Trend erscheint – zumindest im nachhinein – für diese Gruppe eindeutig erkennbar gewesen zu sein.

„Ich denke, auf Konzernebene ist es eindeutig: (Wir müssen) vorne dran sein, (wir sind) im ZVEI, (wir sind) in den ganzen Gremien vertreten. (Man) kennt den Trend, und der Trend war offensichtlich ISO, daß sich das durchsetzt. Und das ist ja auch so gewesen, und da ist man gleich aufgesprungen, ohne abzuwarten. Es sind auch die anderen aufgesprungen wie (X), (Y), all diese unsere Nachbarfirmen ... (Man) war sehr stark vertreten in diesem Verband. Und (einige unserer) Mitarbeiter damals vor 5 Jahren, die waren sehr aktiv, die sind heute noch in der DGQ sehr aktiv, sind heute in den DIN-Gremien noch drin, im ISO-Gremium, und daher ist das eigentlich eine logische Folge.“ (Interview 1: 2). (Zitat aus Gründen der Anonymisierung geringfügig verändert.)

In den obigen Ausführungen mag der Eindruck entstanden sein, daß Kunden eine eher untergeordnete Rolle im Institutionalisierungsprozeß der DIN EN ISO 9000er Normen gespielt haben. Dieser Eindruck wäre jedoch so nicht richtig. Die Kunden haben in vielen Fällen durchaus einen wichtigen Impuls für die Auseinandersetzung mit den DIN EN ISO 9000er Normen und den Erwerb eines Zertifikats gegeben, wenn auch in ganz anderer Weise, als man bei der Entwicklung von Anforderungsnormen für die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems angenommen hatte (siehe Geiger 1994a). In immerhin 15 Interviews finden sich die folgenden Gründe als Auslöser für die Auseinandersetzung mit der DIN EN ISO 9000er Normenreihe benannt (Mehrfachnennungen waren möglich): Man befaßt sich mit den Normen, weil die Kunden das gerade auch tun (drei Nennungen), oder man befaßt sich mit den Normen, weil man sich von einem Zertifikat einen Marketingeffekt oder Wettbewerbsvorteil erhofft (zehn Nennungen). Dabei schwingt in den Antworten gelegentlich ein gewisser Zynismus mit.

„Ausschließlich – über 80 Prozent Marketingüberlegungen, daß du den Lappen brauchst – wahrscheinlich. Und dann habe ich mir gesagt: 'Also Du bist wesentlich weiter als die anderen Trainer, Du kennst Dich da jetzt aus, Du holst Dir den Lappen zuerst. Ich habe das Ding, ich halte zwar davon nichts, aber wenn Ihr es denn haben wollt!'.“ (Interview 23: 1)

In vier weiteren Organisationseinheiten erhoffte man sich durch das Zertifikat einen besonderen Marketingeffekt, man spekulierte darauf, durch das Zertifikat Glaubwürdigkeit und Kompetenz signalisieren zu können.

„Wir haben keinen externen und keinen internen Kunden, der uns gezwungen hätte. Man fragte uns: 'Warum macht Ihr das?' Wir sehen das wie ein Sportabzeichen ... Wir schulen das Unternehmen zum Thema Qualitätsmanagement – um unsere eigene Glaubwürdigkeit zu erhöhen. Wir haben einige Kollegen, die ausgebildete Fachauditoren sind, zum Teil auch Auditoren bei (X) (einer Zertifizierungsstelle, P.W.), alles auch wichtig, um zu zeigen: 'Wir wissen, über was wir reden.' Und jetzt können wir auch sagen: 'Wir bieten nicht nur Qualitätsmanagementseminare an, sondern wir sind auch zertifiziert.'“ (Interview 5: 2) (Zitat aus Gründen der Anonymisierung geringfügig verändert.)

Ein weiterer wichtiger Auslöser waren die Konkurrenten. In sechs Interviews findet sich die Aussage, daß für die Befassung mit der Normenreihe die Tatsache ausschlaggebend war, daß Konkurrenten bereits ein Zertifikat vorweisen konnten.

„Die Gründe liegen bei uns vor der Tür. Wir haben ein hohes Gebäude. Oben sitzt der Vorstand. Dahinter ist ein weiteres Gebäude, dort sitzt die Konkurrenz. Und die hatte das schon.“ (Interview 8: 6)

Überhaupt scheint die Orientierung an anderen, eher auf einer horizontalen Ebene angesiedelten Organisationseinheiten, d.h. also Organisationseinheiten, die nicht Abnehmer der eigenen Leistungen sind, im Wahrnehmungsfeld der Entscheidungsträger in den untersuchten Organisationseinheiten wesentlicher gewesen zu sein als die Orientierung an den Qualitätsvorstellungen des Kunden oder gar die Befriedigung eines Kundenverlangens. Deutlich wird dies bspw. darin, daß es offensichtlich einen Wettbewerb um das erste Zertifikat in einer Branche, in einer Unternehmung, einem Konzern oder auch in einer Region gegeben hat. In insgesamt 14 Interviews findet sich der Hinweis, daß sich der Wert des Zertifikats maßgeblich dadurch bestimmt, daß die eigene Organisationseinheit das Zertifikat vor den anderen im Hinblick auf den Wettbewerb um das Zertifikat relevanten Organisationseinheiten erhält.

„Wenn schon, dann das 9001-Zertifikat. Damit waren wir auch die ersten, die 9001 ... (X) (ein Konkurrent, P.W.) hatte sich kurz vorher nach 9002 zertifizieren lassen ... so etwas hat man natürlich nicht gern, wenn man Zweiter ist ... im Prinzip ist es eine intellektuelle Spielerei, das Entwicklungselement dann noch einzubringen.“ (Interview 24: 3) (Zitat aus Gründen der Anonymisierung geringfügig verändert.)

Ein weiterer wesentlicher Auslöser für die Umsetzung der Normenforderungen und den Schritt zum Zertifikat waren Vorgaben oder Anweisungen der Konzern- bzw. Unternehmensleitung. In insgesamt sieben Interviews wurde eine Anweisung oder Vorgabe seitens der Konzern- bzw. Unternehmensleitung als Grund benannt. Dabei wurden die Vorgaben auf der Ebene der untergeordneten Organisationseinheiten nicht begrüßt, sondern in allen Fällen in mehr oder minder hohem Maß als Zwang empfunden.

„(I)n den Gesellschaften wirkt sich das als erstes mal anders aus. Es ist so: Freiwillig machen die das nicht, und wir haben das auch nicht freiwillig gemacht. Und der Vorstandsbeschluß erging, daß wir bis da und da hin das Zertifikat haben mußten. Das hat (der Vorstand, P.W.) für alle Bereiche beschlossen. Ich weiß gar nicht, 1992, 1993 mußten alle Gesellschaften durch sein. Und da fragen Sie nach Zielen? Selbstverständlich. Nein. Nein. Es ist auch Augenwischerei meines Erachtens. Es ist einfach Augenwischerei. Selbstverständlich lernt man mit dem System leben. Wenn man schon solche Ausgaben hat und solch ein System implementiert, dann muß man natürlich auch gucken, wo sind die Potentiale und wie nutze ich das? Aber der Auslöser, der ist sehr unterschiedlich. Und da wir im Konzern leben, ist es ein Vorstandsbeschluß gewesen. Da gibt es gar nichts. Ich kenne keine Gesellschaft, die gesagt hätte, wir machen es alleine – aus eigenem Antrieb. Daß die natürlich dann diesen Vorstandsbeschluß versucht haben – ich sag' mal, gute Gesellschaften, die sind hin und haben sich damit identifiziert und haben gesagt: 'Gut, dann machen wir das auch mit positiven Touch, daß es was bringt.' Und andere haben halt das Zertifikat gemacht.“ (Interview 1: 3) (Zitat aus Gründen der Anonymisierung geringfügig verändert.)

Die Auseinandersetzung mit der DIN EN ISO 9000er Normenreihe, die Umsetzung der Forderungen der Normen und der Erwerb des Zertifikats – das läßt sich

schon vor dem Hintergrund der bereits dargelegten Befunde sagen – scheint vor allem extern motiviert gewesen zu sein. Interne Erwägungen spielten als Auslöser für die Adoption keine oder nur eine äußerst untergeordnete Rolle. Lediglich in zwei Interviews wurden interne Motive als maßgebliche Auslöser genannt. Weitere Auslöser für die Adoption, die in den geführten Interviews Erwähnung finden, waren EG-Richtlinien. Sie wurden in vier Interviews – davon jedoch dreimal nur auf Nachfrage – genannt.

Tab. 1: Auslöser für die Umsetzung der Forderungen an ein dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem gemäß den Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 und den Erwerb des Zertifikats (Mehrfachnennungen waren möglich). Reihenfolge in Häufigkeit der Nennung.

<i>Auslösender Faktor</i>	<i>Anzahl der Nennungen</i>
Vermuteter Trend (Unsicherheit, Uneindeutigkeit)	15
Marketing/Wettbewerbsvorteil	14
Wettbewerb um Zertifikat	14
Verhalten von Konkurrenten/Kunden/anderen Unternehmensbereichen	13
Kundenanfragen	10
Kundenverlangen	8
Vorgabe/Anweisung	7
EG-Richtlinien	4

In Tabelle 1 sind noch einmal die wichtigsten Auslöser für die Umsetzung der Normenforderungen und den Erwerb des Zertifikats, die in den Interviews angeführt wurden, zusammengefaßt. Es sind jedoch nur solche Faktoren in die Tabelle aufgenommen worden, die mehr als drei Nennungen erfahren haben.

Deutlich zeigt sich, daß zwei der von DiMaggio und Powell (1991) angeführten Mechanismen, die zur strukturellen Angleichung von Organisationen führen, auch im Falle der Verbreitung von Qualitätsmanagementzertifikaten von Bedeutung waren. Zwang spielte ebenso eine bedeutende Rolle wie Imitation. Oft haben die beiden Mechanismen zugleich und dadurch wahrscheinlich wechselseitig verstärkend gewirkt. Gefördert wurde die Verbreitung zudem – wie von der Theorie vorausgesagt – durch das hohe Maß an Unsicherheit über die zukünftige Bedeutung von zertifizierten Qualitätsmanagementsystemen, das in einigen Organisationseinheiten bestand.

#### ***4.2 Ziele, die mit der Umsetzung der Forderungen der Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 und dem Erwerb des Zertifikats verfolgt wurden***

„Das Zertifikat zu bekommen“ war eindeutig das Hauptziel in den untersuchten Organisationseinheiten, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven. In sieben Organisationseinheiten war es das wichtigste Ziel, weil es eine Vorgabe der Konzern- bzw. Unternehmensleitung war. In 15 Organisationseinheiten war der Erwerb des Zertifikats wegen des erhofften Werbeeffekts, des Wettbewerbsvorteils oder der Möglichkeit, Kompetenz signalisieren zu können, das wichtigste Ziel. In vier Organisationseinheiten war der Erwerb des Zertifikats das wichtigste Ziel, um Kundenforderungen

zu erfüllen. In einer Organisationseinheit war der Erwerb des Zertifikats wegen bestehender EG-Richtlinien das wichtigste Ziel, und in drei Organisationseinheiten war der Erwerb des Zertifikats an sich das bedeutendste Ziel. Insbesondere in den Antworten der letztgenannten Kategorie wird deutlich, wie weit der Institutionalisierungsprozeß dokumentierter und zertifizierter Qualitätsmanagementsysteme zum Zeitpunkt der Interviews schon fortgeschritten war.

„Also, ich sage es ganz offen, ja, wir haben es nebenbei gemacht.“ „Ja?“ „Ja, und so nach der Devise: 'Was, das brauchen wir?' 'Na, dann machen wir's!' 'Na, warum nicht, ne?' Und: 'Wann haben wir es denn?' Und so. Also, aber es steckte keine Zielsetzung dahinter. Zielsetzung war, daß wir eigentlich nicht zu denen gehören wollten, die keines haben, sondern wir wollten zu denen gehören, die eins haben – Zertifikat. Und – aber keiner hat da jetzt irgendwelche weiteren Ziele damit verbunden. Das war also nicht der Fall.“ (Interview 27: 5f.)

Deutlich zeigt sich aber, daß bei der Frage nach dem wichtigsten Ziel interne Aspekte nun etwas häufiger genannt wurden als bei der Frage nach den Auslösern für die Umsetzung der Normenforderungen und den Erwerb des Zertifikats. Drei Qualitätsmanager nannten den Aufbau eines geordneten bzw. eines arbeitsfähigen Qualitätsmanagementsystems als Hauptziel, einer die Optimierung der Abläufe und einer das Ziel, die Schnittstellen zwischen einzelnen Prozessen und Abteilungen besser in den Griff zu bekommen. In zwei Interviews findet sich keine bzw. keine eindeutig zuzuordnende Aussage, was das wichtigste Ziel war. In Tabelle 2 sind die wichtigsten Ziele, die mit der Umsetzung der Normenforderungen und dem Erwerb des Zertifikats verfolgt wurden, zusammengefaßt.

Tab. 2: Das wichtigste Ziel, das mit der Umsetzung der Forderungen an ein dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem gemäß den Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 und dem Erwerb des Zertifikats verfolgt wurde. Reihenfolge in Häufigkeit der Nennung.

<i>Wichtigstes Ziel</i>	<i>Anzahl der Nennungen</i>
Zertifikat bekommen, um es für Marketing-/Werbezwecke zu nutzen	15
Zertifikat bekommen, um Vorgabe/Anweisung umzusetzen	7
Zertifikat bekommen, um Kundenforderungen zu erfüllen	4
Zertifikat bekommen (um institutionalisierte Erwartung zu erfüllen)	3
geordnetes/arbeitsfähiges Qualitätsmanagementsystem	3
Schnittstellen in den Griff bekommen	1
Zertifikat bekommen, um EG-Richtlinien zu erfüllen	1
Abläufe optimieren	1

Auffällig zeigt sich in den Interviewtranskripten, daß oft ohne weitere Nachfrage nach der Benennung des wichtigsten Ziels weitere Ziele von den Qualitätsmanagern angeführt wurden, die in der Organisationseinheit von Bedeutung waren. Auffällig ist dabei weiterhin, daß in den Antworten der Qualitätsmanager zumeist eine zeitliche Abfolge der Ziele, die als besonders wichtig angesehen wurden, erkennbar wird. Ist es anfänglich das Zertifikat, welches unter allen Umständen und „koste es, was es



wolle“ erworben werden sollte, rücken später in erster Linie interne, d.h. auf die Arbeitsprozesse in der Organisationseinheit gerichtete Ziele in den Vordergrund. In 19 der 34 Interviews, in denen mit oder ohne entsprechende Fragestellung das Thema der Veränderung der Ziele im Zeitablauf thematisiert wurde, findet sich die Aussage, daß interne Ziele erst im Verlauf der Umsetzung der Normenforderungen oder sogar erst nach dem Erwerb des Zertifikats angestrebt wurden. Dabei gewinnt man bei der Analyse einiger Interviews den Eindruck, daß der Begriff „Ziele“ den Sachverhalt unzutreffend beschreibt. Vielmehr erscheint es in diesen Fällen treffender, von unintendierten (aber im Sinne des Managements positiven) Ergebnissen der Umsetzung der Normenforderungen zu sprechen.

In zehn Interviews gaben die befragten Qualitätsmanager an, daß alle von ihnen benannten Ziele von Anfang an verfolgt wurden. In fünf Interviews findet sich die Aussage, daß außer dem Erwerb des Zertifikats keine weiteren Ziele mit der Umsetzung der Normenforderungen verbunden wurden.

Die Begründungen, warum die internen Ziele erst später relevant wurden, lassen sich dabei in zwei – jedoch nur analytisch trennbare – Kategorien einordnen. Eine Argumentation stellt in erster Linie auf die hohen Kosten ab, die mit dem Aufbau, der Aufrechterhaltung und der Zertifizierung des dokumentierten Qualitätsmanagementsystems einhergehen. Die hohen Kosten sind aus Sicht der Qualitätsmanager nicht zu rechtfertigen, wenn mit dem dokumentierten Qualitätsmanagementsystem nicht auch ein Nutzen verbunden ist.

„Zu Anfang, als wir die ersten Zertifizierungen gemacht haben, da wollten wir unser Zertifikat haben, kostete es, was es wolle. Daß man gesagt hat, was müssen wir tun, um unser Zertifikat zu erreichen, in der Zwischenzeit sagen wir ganz klar, was müssen wir tun, um unser Qualitätsmanagementsystem so aufzubereiten, daß wir erstens Geld sparen, zweitens Kundenzufriedenheit haben, drittens Mitarbeiterzufriedenheit, Lieferantenzufriedenheit und dann auch noch die Umwelt haben. Und dann wollen wir das Zertifikat haben. Am Anfang war das nicht so, da wollten wir das Zertifikat haben. 'Was müssen wir tun, damit wir da durchkommen?' Und in der Zwischenzeit können wir es uns nicht mehr leisten, so einen Aufwand zu betreiben, nur um das Zertifikat zu bekommen.“ (Interview 2: 14)

In der zweiten Begründung stehen die Erfahrungen, die während und nach dem Aufbau des dokumentierten Qualitätsmanagementsystems gemacht wurden, im Vordergrund. Es wird betont, daß die Potentiale, die mit einem dokumentierten (und zertifizierten) Qualitätsmanagementsystem verbunden sind, erst während der Umsetzung der Normenforderungen bzw. nach dem Erwerb des Zertifikats erkannt wurden.

„Wir haben es absolut unterschätzt, was da für ein Potential drinsteckt. (Der Bereichsleiter, P.W.), Herr (X), dachte am Anfang auch noch, wir sind gut, wir sind kundenorientiert, wir schreiben zwei Prozesse, dann gehen wir in so ein Audit, kriegen so ein Papier, halten das hoch und schreiben: 'Wir sind kundenorientiert!' Ganz banal jetzt, das war mal so gedacht, was sich dahinter verbirgt. Aber daß da so viel Potential drinsteckt, hätten wir nie gedacht.“ (Interview 4: 4) (Zitat aus Gründen der Anonymisierung geringfügig geändert.)

In einem großen Teil der untersuchten Organisationseinheiten zeigte sich ein Phänomen, welches Ortmann (1995) in Anlehnung an Kleist und mit Bezug auf Giddens (1984) als die langsame Verfertigung von Zielen beim Handeln bezeichnet. Was

aber sind nun die anderen Ziele neben dem Erwerb des Zertifikats, die später, d.h. während der Umsetzung der Normenforderungen in den Vordergrund traten? Ein wichtiges und oft genanntes Ziel ist es, die Abläufe in der Organisationseinheit zu harmonisieren, zu standardisieren und zu optimieren. Andere wichtige Ziele sind, Transparenz in die Arbeitsabläufe zu bringen, Schnittstellen zu definieren und zu optimieren, Regeln festzulegen, die Kosten zu senken, die Produktivität zu erhöhen, Know-how zu sichern, die Mitarbeiter besser kontrollieren zu können und auch vermehrt zu kontrollieren, aber auch die Mitarbeiter zu motivieren (siehe auch Tabelle 3). Damit deutet sich schon hier an, daß bei der Umsetzung der Forderungen der DIN EN ISO 9000er Normen auf altbekannte, nämlich tendenziell tayloristische Interpretationsmuster und Strukturen zugegriffen wurde, um sie im selben Moment zu reproduzieren.

Die in diesem Kapitel präsentierten Befunde sind auch im Hinblick auf eine Weiterentwicklung bzw. Ergänzung der Argumentationsketten der Institutionalistischen Theorie von Bedeutung. Ein zentrales Argument der Vertreter des Ansatzes ist, daß die frühen Anwender einer organisationalen Innovation diese implementieren, um die Effizienz der Arbeitsprozesse oder Austauschbeziehungen zu verbessern (Meyer/Rowan 1977; Zucker 1983).

Tab. 3: Weitere Ziele, die mit der Umsetzung der Forderungen an ein dokumentiertes Qualitätsmanagementsystem gemäß den Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 und dem Erwerb des Zertifikats verfolgt wurden. Reihenfolge in Häufigkeit der Nennung (Mehrfachnennungen waren möglich). Es sind jedoch nur solche Ziele in die Tabelle aufgenommen worden, die mindestens drei Nennungen erfahren haben.

<i>Weitere Ziele</i>	<i>Anzahl der Nennungen<sup>a</sup></i>
Abläufe optimieren, standardisieren, harmonisieren	12 (3)
Transparenz schaffen	11 (6)
Schnittstellen optimieren	10 (4)
Kosten senken, Produktivität erhöhen	9 (3)
Qualität der Produkte/Leistungen verbessern	6 (1)
systematisieren, organisieren	5 (2)
Regeln festlegen, formalisieren	5
keine weiteren Ziele	5
Kundenzufriedenheit, Kundenvertrauen schaffen	4
Know-how-Sicherung	4
Vorteile bei EG-Zulassungsverfahren/-Richtlinien	3
Kontrolle	3 (2)

<sup>a</sup> Zahlen in Klammern geben jeweils die Anzahl der Nennungen dieses Ziels an, bei denen sich im Interviewtranskript eindeutig zeigt, daß dieses Ziel erst mit der Umsetzung der Normenforderungen bzw. nach Erwerb des Zertifikats verfolgt wurden.

Durch die Effizienzwirkung wird die organisationale Innovation legitimiert und in der Folge zu einem institutionalisierten Element in der Umwelt anderer Organisa-

tionen. Die späten Anwender übernehmen das nun institutionalisierte Element, weil seine Adoption dazu führt, daß der Organisation Legitimität zugesprochen wird – die Organisationseinheit entspricht den Vorstellungen von effizienter organisatorischer Gestaltung und effizientem Management. Diese Argumentation findet sich auch in dieser Studie in der Gesamtsicht der Entwicklung und Verbreitung dokumentierter Qualitätsmanagementsysteme grundsätzlich bestätigt (Walgenbach i. V.). Sie scheint aber – zumindest im Falle der DIN EN ISO 9000er Normenreihe – nur den ersten Teil des Institutionalisierungsprozesses zu beschreiben. In den präsentierten Daten zeigt sich deutlich, daß – obwohl die Forderungen der Normen anfänglich nicht aus dem Grund der Effizienzsteigerung umgesetzt wurden, sondern vorwiegend aus dem Grund der Legitimitätswirkung, die von einem Zertifikat ausgeht – eine Erhöhung der technischen Effizienz in der Mehrheit der untersuchten Organisationseinheiten später doch angestrebt wurde. Dies geschah dadurch, daß die ursprünglich von den Qualitätsingenieuren in den Gremien von DIN und ISO mit einem Standard für die Dokumentation von Qualitätsmanagementsystemen verfolgten Ziele im Verlauf der Umsetzung der Normenforderungen ausgeblendet, ersetzt oder, allerdings in ziemlich verzerrter Form, wieder aufgegriffen wurden. Die Zielsetzungen, die mit der Entwicklung einer standardisierten Darlegungsforderung an Qualitätsmanagementsysteme ursprünglich verfolgt wurden, bestanden nämlich darin, die unterschiedlichen nationalen und branchenbezogenen Darlegungsforderungen an das Qualitätsmanagementsystem durch einen international einheitlichen Standard zu ersetzen (Geiger 1994a). Dieser einheitliche Standard sollte Unternehmen von der Last befreien, jeweils auf die individuellen Wünsche der Kunden zugeschnittene Darlegungen ihres Qualitätsmanagementsystems erstellen zu müssen. Der einheitliche Standard für die Darlegung des Qualitätsmanagementsystems zielte damit ebenso wie die Zertifizierung des Systems auf die Reduktion von Transaktionskosten in Lieferbeziehungen ab. Ein durch eine neutrale Stelle ausgestelltes Zertifikat sollte nämlich dem Kunden als Beleg dafür dienen, daß das Vertrauen gerechtfertigt ist, daß bestimmte Qualitätsforderungen an das Produkt erfüllt werden. Zuvor als notwendig erachtete kundenseitige Prüfungen der Systematik und Verlässlichkeit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten eines Lieferanten sollten entfallen können.

#### **4.3 Die Umsetzung der Anforderungen der DIN EN ISO 9000er Normenreihe**

Ein wesentliches Argument im Neo-Institutionalistischen Ansatz besagt, daß die formale Struktur von Organisationen so ausgestaltet wird, daß Anspruchsgruppen in der Umwelt der Organisation ihre und damit organisationsexterne Bewertungskriterien anlegen können (Meyer/Rowan 1977). Ein erster Blick auf das erhobene Datenmaterial läßt Zweifel aufkommen, ob dies auch im Hinblick auf die Umsetzung der Forderungen der DIN EN ISO 9000er Normenreihe zutrifft. Die meisten der befragten Qualitätsmanager berichteten, daß von den Normen keine oder keine grundsätzlich neuen Anforderungen an die Ausgestaltung der (formalen) Struktur der Organisation ausgingen.

Wenn von neuen Anforderungen gesprochen wurde oder sich eine neue Anforderung aus den Antworten herauslesen läßt, ist es zumeist die Anforderung nach einem Mehr an Dokumentation, mit dem die Organisationseinheit konfrontiert wurde. Nur in sehr wenigen Interviews finden sich auf die Frage nach neuen Anforderungen unmittelbar auch Antworten, die darauf hindeuten, daß die (formale) Struktur der Organisation in ein externes Bewertungsschema eingepaßt bzw. auf dieses abgestimmt werden mußte. Und selbst dort gewinnt man oft den Eindruck, daß die Anforderung nicht als eine weitreichende erlebt wurde, sondern abermals in erster Linie „nur“ mehr Dokumentation meint.

Auch sagten die meisten befragten Qualitätsmanager, daß keine bzw. keine grundsätzlichen organisatorischen Änderungen erforderlich waren, um die Forderungen der Normen zu erfüllen. Was sich an organisatorischen Veränderungen bemerkbar machte, war „nur“ ein Zusammentragen schon vorhandener Regeln, ein In-eine-bestimmte-Form- oder In-eine-bestimmte-Systematik-Bringen und ein mehr oder weniger ausgeprägtes Formalisieren von organisatorischen Zusammenhängen, die bisher „in den Köpfen“ der Mitarbeiter waren.

Zumeist zeigte sich erst in den Antworten auf gezielte Nachfragen, daß sich organisatorisch doch einiges in den untersuchten Organisationseinheiten geändert hatte. Die Anforderungen der Normen gingen i.d.R. weit darüber hinaus, nur das vorhandene Qualitätsmanagementsystem der Organisationseinheit zu dokumentieren. Zunächst einmal gab es in allen untersuchten Organisationseinheiten nun die Position (im Sinne einer formalen Verantwortlichkeit) des Qualitätsmanagementbeauftragten, die es in den meisten untersuchten Organisationseinheiten zuvor nicht gegeben hatte. Mit der Einrichtung der Position des Qualitätsmanagementbeauftragten wiederum war die Einführung von Aufgaben verbunden, die in der Form zuvor nicht ausgeführt wurden. Das Aufgabenfeld des Qualitätsmanagementbeauftragten, das von diesem häufiger an einen oder mehrere Mitarbeiter delegiert wurde, wies zum Teil einen erheblichen Umfang auf. Die meisten der befragten Qualitätsmanager wurden während der Umsetzung der Normenforderungen vollständig oder fast vollständig von anderen Aufgaben befreit. Oft waren in größeren Organisationseinheiten neben dem befragten Qualitätsmanager noch weitere Personen teilweise oder vollständig mit der Umsetzung der Normenforderungen befaßt. Nach dem Zertifizierungsaudit hat sich in den untersuchten Organisationseinheiten der mit dem Qualitätsmanagementsystem verbundene Arbeitsaufwand zwar insgesamt erheblich reduziert, dennoch waren insbesondere in größeren Organisationseinheiten einzelne Qualitätsmanager weiterhin vollständig mit Aufgaben der Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems betraut. In kleineren Organisationseinheiten und Organisationseinheiten mittlerer Größe stellte die Betreuung des Qualitätsmanagementsystems nach Erhalt des Zertifikats eine Aufgabe dar, auf die zumeist ein Teil der Arbeitszeit verwendet wurde.

Mit zunehmender Größe der Organisationseinheit gab es – wie schon angedeutet – zum Zeitpunkt der Interviews neben den befragten Qualitätsmanagern oft weitere Qualitätsmanager oder Qualitätsbeauftragte, die mit Aufgaben der Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems und der Aktualisierung der Dokumentation betraut

waren. Daneben wurden häufig Prozeßverantwortliche, Verfahrensverantwortliche, Bereichsverantwortliche oder Elementverantwortliche in einzelnen Subeinheiten benannt. Auch ihnen kam die Aufgabe zu, die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems aufzubauen und zu aktualisieren.

Schon hier deutet sich an, daß mit der Umsetzung der Normenforderungen nicht nur ein bloßes Beschreiben von Tätigkeiten und Abläufen verbunden war, sondern daß auch neue Funktionen und Verantwortlichkeiten eingerichtet und festgeschrieben wurden. Die „Infrastruktur“, um das Qualitätsmanagementsystem implementieren und aufrechterhalten zu können, mußte in den meisten untersuchten Organisationseinheiten erst einmal geschaffen werden. Weiterhin wurden aufgrund der Anforderungen in den einzelnen Elementen der Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 in den meisten untersuchten Organisationseinheiten völlig neue Tätigkeits- und Aufgabenfelder eingeführt. Zu diesen Aufgaben gehört bspw. die Durchführung interner Audits, die es in den meisten Organisationseinheiten zuvor nicht gab. In den Antworten auf die Nachfragen zu neuen Anforderungen oder organisatorischen Änderungen, die mit der Umsetzung der Normenforderungen einhergingen, zeigt sich auch, daß in vielen der untersuchten Organisationseinheiten Aspekte einzelner Normenelemente oftmals mehr oder minder vollständig neu eingerichtet werden mußten. 29 Qualitätsmanager berichteten, daß sie bei der Umsetzung der Normenforderungen bei mindestens einem, i.d.R. aber bei mehreren (21 Fälle) und in einem Fall sogar bei acht Normenelementen die in dem jeweiligen Element geforderten Aspekte erst implementieren oder zumindest wesentlich verändern oder erweitern mußten, um den Normen genügen zu können (siehe Tabelle 4).

„Was wir aber nicht hatten, war ein Schulungssystem, wir hatten keine internen Audits, war vielleicht aber auch nicht unbedingt nötig, weil die Geschäftsleitung ja sowieso überall dabei war, von daher hat die ja sowieso ständige Kontrolle gehabt. Das ist halt der Vorteil von einem kleinen Unternehmen. 'Verantwortung der obersten Leitung', die Anforderungen, die hier gestellt werden, Kontrolle, Ziele setzen, so diese ganze Geschichte gab es nicht. Und gibt es nur sehr begrenzt. Also diese Transparenz von der Geschäftsleitung ist noch nicht ganz gegeben ... 'Verantwortung der Leitung', da gab es einige Sachen – die Forderungen des Management Review der oberen Leitung, die hier eine Kontrolle ausübt und damit auch Ziele setzt, das hatten wir nicht. Punkte, wie zum Beispiel 'Vertragsüberprüfung' oder 'Beigestellte Produkte', das gibt es ja alles schon irgendwo. Ich mein', die ISO beschreibt ja eine Organisation. Bei der einen fehlt das eine ein bißchen, bei der anderen das andere. Komplett neu eingerichtet haben wir zum Beispiel den Punkt 'Schulung', 'Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen', 'Interne Audits', 'Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen'. Wir hatten da zwar auch einige Sachen, haben aber kein System gehabt. Wir haben zwar Reklamationen geschrieben, aber die Dinger wurden nicht ausgewertet, es wurde kein Abweichungsbericht erstellt – vierteljährlich. 'Prüfmittel' – überhaupt nicht, hatten wir gar nicht. Weil wir nur 15 Prüfmittel haben, die von geringer Bedeutung sind ... Wir prüfen die im Moment auch, aber nur weil es die Norm fordert, daß wir da was vorweisen können ... 'Lenkung der Dokumente', gab es vorher nicht, weil es keine Dokumente gab, wir hatten vorher keine Arbeitsanweisungen, Verfahrensanweisungen.“ (Interview 26: 11ff.)

In dem angeführten Zitat wird sehr deutlich, was für die meisten Organisationseinheiten gilt: Die Umsetzung der Normenforderungen bedeutete nicht nur eine Do-

kumentation des Ist-Zustands, sondern war mit der Einführung völlig neuer oder der grundlegenden Überarbeitung vorhandener struktureller Elemente verbunden.

Tab. 4: Anzahl der neu oder weitgehend neu eingerichteten Forderungselemente der Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003.

<i>Anzahl neu oder weitgehend neu eingerichteter Forderungselemente der Normen</i>	<i>Anzahl der Nennungen</i>
keines	5
1-2	15
3-4	10
5 und mehr	4
keine Aussage	3

Wenn nun aber im größten Teil der untersuchten Organisationseinheiten das eine oder andere Element der Normenforderungen mehr oder minder vollständig neu eingerichtet werden mußte, um die Forderungen der Normen erfüllen zu können, stellt sich natürlich die Frage, warum das Element in der Organisationseinheit zuvor nicht oder nicht in dieser Form vorhanden war. Eine mögliche Antwort auf diese Frage lautet, daß die entsprechenden Bereiche der Normen bzw. die organisatorischen Lösungen zur Erfüllung der Forderungen in den untersuchten Organisationseinheiten bisher nicht bekannt waren bzw. bisher nicht als sinnvolle Lösungen für bestehende organisatorische Probleme oder als ein Mittel, die Effizienz zu steigern, in Betracht gezogen wurden. Die Auseinandersetzung mit den Forderungen der Normen bot für die untersuchten Organisationseinheiten – so läßt sich argumentieren – eine Möglichkeit, im Hinblick auf die Steigerung der technischen Effizienz nutzbringende Lösungen oder Anregungen zu bekommen und zu implementierten. Dies scheint auch teilweise der Fall gewesen zu sein (Walgenbach i. V.). Eine andere, ebenfalls zutreffende Antwort auf die gestellte Frage deutet sich jedoch schon in dem oben angeführten Zitat an: Die Umsetzung einzelner Forderungselemente war regelmäßig mit Schwierigkeiten verbunden oder erschien den Qualitätsmanagern nicht sinnvoll. Sie wurden aus dem einzigen Grund, den Normen zu entsprechen, realisiert. 29 der befragten Qualitätsmanager gaben an, daß es in ihrer Organisationseinheit bei mindestens einem Element der Norm schwierig war, die Anforderungen zu erfüllen. Nur vier berichten, daß es keine Probleme bei der Umsetzung der Forderungen der Normen gab. In vier Interviews findet sich diesbezüglich keine Aussage. 25 Qualitätsmanager sagten, daß mindestens ein Forderungselement der Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 in ihrer Organisationseinheit nicht relevant war oder nicht sinnvoll umzusetzen war. Auf der anderen Seite gaben nur sieben Qualitätsmanager an, daß alle Elemente in ihrer Organisationseinheit von Relevanz waren und sinnvoll umgesetzt werden konnten. In fünf Interviews findet sich diesbezüglich keine Aussage.

„Es ist ja auch schwierig, solche Elemente dann in Worte zu fassen, es überhaupt, ja, jetzt auch aus Sicht Qualitätsmanagementhandbuch, darzulegen in Worten, heruntergebrochen aufs eigene Unternehmen, speziell jetzt auch fürs Finanzdienstleistungsunternehmen. Und da hat man sicher-

lich natürlich mit solchen Elementen wie 'Prüfmittel', 'Prüfmittelüberwachung', aber auch 'Designlenkung', 'Vertragsprüfung', die eigentlich, aber auch 'Beschaffung', haben sie natürlich den größten Aufwand, das umzusetzen.“ (Interview 19: 16)

„Kapitel 12, 'Prüfstatus', das halte ich heute noch für unseren Ablauf, für unsere Produktion für nicht sehr interessant. Ist es sicher für andere Branchen wie Metallindustrie, wo dann wirklich was abgegeben wird, gekennzeichnet wird, daß es den Prüfschritt bestanden hat und dann weitergegeben wird. Das ist bei unserer Branche nicht so von Bedeutung. Es gibt vereinzelt Produkte, da haben wir es dann auch beschrieben und somit für uns auch abgehakt.“ (Interview 25: 15)

Aber unabhängig davon, ob es schwierig war, ein Anforderungselement der Normen zu erfüllen, oder ob es sogar als wenig sinnvoll erachtet wurde, ein bestimmtes Element umzusetzen, in den meisten untersuchten Organisationseinheiten hat man sich bemüht, die Anforderungen der Norm zu erfüllen – und sei es auch nur dadurch, daß man ausführlich begründet hat, warum das entsprechende Element in der eigenen Organisationseinheit nicht relevant ist. Oft hat man aber versucht, die Normenforderungen „kreativ“ oder „mit viel Phantasie“ zu erfüllen. In der Folge zog dieses Bemühen teilweise bemerkenswerte Kapriolen nach sich, durch die die mit den Normen verfolgten Intentionen ins Absurde verkehrt wurden oder die Anforderungen der Normen sehr weit interpretiert werden müssen, um noch eine Verbindung zu den Absichten, die mit den Normen anfänglich verfolgt wurden, erkennen zu können. Da wurde bspw. unter dem Element 'Beschaffung' die Beschaffung von Schreibtischen für die Mitarbeiter thematisiert, weil man im Hinblick auf die eigentliche Leistung, die man für den Kunden erstellt, nichts beschaffen muß. Da wurde – um ein anderes Beispiel zu nennen – der Kunde zum Produkt gemacht, „Kundenpflege ist bei uns der Punkt Wartung“ (Interview 33: 16), weil sich an Dienstleistungen schwerlich Wartungen vornehmen lassen.

Deutlich zeigt sich, daß mit der Anpassung an das externe Bewertungsschema in den Organisationseinheiten – quasi notgedrungen – auch eine zumindest partielle Entkopplung der formalen Struktur von den tatsächlichen Arbeitsaktivitäten einhergeht. Oder – einmal etwas drastischer ausgedrückt: Es wurden formale Regelungen für nicht existente oder unbedeutende Arbeiten und Verfahren eingerichtet. Die Frage nach dem Sinn einer solchen Anpassung drängte sich auch den befragten Qualitätsmanagern auf.

„Der Impuls ist erst mal im Raum, zu sagen, das ist aufgesetzt, das ist hergezogen! Es gab auch Punkte, wo ich dann keine andere Begründung mehr hatte als: 'Na, die Norm fordert das!' Das Ziel Zertifizierung, ist das jetzt nötig?“ (Interview 30: 12)

Die Anpassung an das externe Bewertungsschema und an die Beurteilungsstandards der institutionellen Umwelt endet jedoch nicht mit der Einrichtung einzelner Elemente, um den Normenforderungen zu genügen. In 27 Organisationseinheiten ist das Qualitätsmanagementhandbuch entsprechend der Reihenfolge der Normenelemente in den DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 aufgebaut worden (siehe Tabelle 5), wobei in zehn Interviews ausgedrückt wurde, daß man das Qualitätsmanagementhandbuch vorzugsweise nach eigenen Kriterien, d.h. nach den in der Organisationseinheit ablaufenden Prozessen, aufgebaut hätte bzw. in Zukunft aufbauen möchte, weil man davon ausgeht, daß es den Mitarbeitern dann leichter gefallen wäre bzw.

fallen würde, mit dem Qualitätsmanagementhandbuch zu arbeiten. Dennoch unterwarfen die meisten der untersuchten Organisationseinheiten den Aufbau ihres Qualitätsmanagementhandbuchs einer Struktur, die es den Auditoren der Zertifizierungsstelle erleichtert, ihre Bewertungskriterien anzulegen.

„Das (Handbuch anhand der eigenen Prozesse ausrichten, P.W.) kann man machen. Aber das ist in der Auditierung meiner Meinung nach nicht so besonders vorteilhaft, weil der Auditor sucht seine Elemente ... Ich hatte das mit dem Auditor, den wir hatten, mal besprochen, weil es mich interessiert hat, wie er das sieht, und da hat er gesagt, ihm ist das viel lieber, wenn er das Normkapitel für Normkapitel hat – dann hat er den Überblick, dann kann er seine Fragenliste da draufsetzen –, als wenn er sich da durchsuchen muß durch einen Prozeß, wo taucht es denn wieder auf?“ (Interview 10: 10f.)

Tab. 5: Aufbau des Qualitätsmanagementhandbuchs in den untersuchten Organisationseinheiten.

<i>Aufbau des Qualitätsmanagementhandbuchs</i>	<i>Anzahl der Nennungen</i>
Gliederung entsprechend der Reihenfolge der Elemente in der Norm	27
nach eigenen Kriterien, d.h. i.d.R. nach Prozessen	7
keine Aussage	3

Oft sind auch Begriffe aus den Normen sowie die Überschriften der einzelnen Elemente aus der Norm 1:1 ins Qualitätsmanagementhandbuch übertragen worden, und zwar selbst dann, wenn die Begriffe der Normen bei den Mitarbeitern Irritationen ausgelöst haben. Wobei die Irritationen der Mitarbeiter wiederum darauf hindeuten, daß von diesen die Verbindungen zwischen der Terminologie sowie den Forderungen der Normen und den eigenen Tätigkeiten und Aufgaben nicht immer bzw. nicht direkt gesehen wurden. Die Sprache der Normen läßt sich für die Mitarbeiter mit den Erfahrungen des Arbeitsalltags oftmals nur schwerlich verknüpfen.

„Also wenn wir die Sprache aus der Norm genommen haben, dann haben wir uns sehr schwer getan – hier mit der 'Dokumentenlenkung', nehmen wir das Wort mal ... Das ist halt schwierig umzusetzen, wir haben versucht, es zu erklären. Wir hätten im nachhinein unsere eigenen Begriffe behalten sollen und uns nicht – und hätten nicht versuchen sollen, uns an die Norm anzugliedern. Und wir haben jetzt so einen Mischmasch daraus gefunden. Manche Sachen heißen halt wie bei uns, und manche Sachen heißen halt wie in der Norm, und da hat der normale Mitarbeiter, der also jetzt im täglichen Sprachgebrauch mit eigenen Begriffen arbeitet, doch die Schwierigkeit, das umzubereiten.“ (Interview 37: 6)

Natürlich stellt sich im Rückblick auf dieses Kapitel die Frage: Warum dieses Ausmaß an Anpassung? Die Antwort, die sich in den Interviews auf diese Frage findet und die auch von der Institutionalistischen Theorie bereitgestellt wird, lautet, daß – wenn Organisationen Legitimität von der institutionellen Umwelt zugesprochen erhalten wollen – die formale Struktur so ausgestaltet werden muß, daß die Anspruchsgruppen in der institutionellen Umwelt ihre Bewertungskriterien angelegen können.

„Natürlich ist das Problem, ein externer Auditor kann nur prüfen, was irgendwo geschrieben steht. Und deshalb ist das Hauptthema, zu jedem Element muß man sagen, wie es in der Firma gehandhabt wird. Und dann kann er das Wie überprüfen. Und ich darf auch schreiben, dieses Element



hat für die Firma eine fast verschwindende Bedeutung. Und das ist nur ein Leitzordner unten links im Regal. 'Den können Sie sich angucken.' So ungefähr.“ (Interview 14: 11)

#### **4.4 Das dokumentierte Qualitätsmanagementsystem und die Arbeitsprozesse**

Auffällig zeigt sich in bezug auf die inhaltliche Ausgestaltung der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems, daß 29 der befragten Qualitätsmanager den Informationsgehalt des eigenen Handbuchs als gering einstufen. Mit der Folge, daß für einige von ihnen sogar das eigene Handbuch nicht ausreichen würde, Vertrauen in die Fähigkeit zu schaffen, Güter entsprechend einer Leistungsvereinbarung erstellen zu können.

„Beim Handbuch waren es dann auch werbliche Zwecke, daß man es ein bißchen schöner macht, mit Vordruck und Eindruck und allgemeines Blabla.“ „Wenn Sie sagen Blabla, wie konkret wurden die einzelnen Elemente aus Ihrer Sicht im Qualitätsmanagementhandbuch beschrieben?“ „Wenn es dringend wäre, würde ich zur Firma fahren und es anschauen, das wollte ich sehen. Mir würde das mehr Vertrauen machen, wenn ich in der Firma durchgehe und sehe, was die machen, wie es da aussieht, ob es sauber ist, als daß ich das Ding durchlese. Da steht eigentlich nichts drin.“ (Interview 21: 19)

„Das Handbuch ist quasi öffentlich. Dementsprechend die Aufgabe auch, so ein Handbuch auch zu schreiben, daß irgendwie was drin steht und irgendwie dann doch nichts drin steht.“ (Interview 30: 7)

Der Allgemeinheitsgrad des Qualitätsmanagementhandbuchs schlägt sich auch in der Änderungshäufigkeit seiner Inhalte nieder. Die Qualitätsmanager, die sich diesbezüglich äußerten, gaben an, daß die meisten Änderungen in den Verfahren oder Arbeitsweisen in der Organisationseinheit sich nicht im Qualitätsmanagementhandbuch bemerkbar machen würden und daß der Inhalt regelmäßig nur einmal jährlich, und zwar kurz vor dem nächsten Audit der Zertifizierungsstelle aktualisiert wird.

Im Prinzip – und das sehen die meisten der befragten Qualitätsmanager auch so – ist das Handbuch eine Werbebroschüre, die die individualisierte Botschaft trägt: „Wir haben ein Qualitätsmanagementsystem, das nach ISO 9000 zertifiziert ist.“ Das Handbuch eignet sich offensichtlich besser als Imagebroschüre als ein äußerlich immer gleich wirkendes Zertifikat. Wenn ein Handbuch aber wegen seiner Allgemeinheit inhaltlich nichts über das Qualitätsmanagementsystem und dessen Ausgestaltung aussagt, nutzt auch ein Zertifikat nichts, das bestätigt, daß das, was in dem Handbuch angeführt wird, auch tatsächlich im Unternehmen in Verfahrensbeschreibungen und Arbeitsanweisungen tiefergehend dokumentiert ist und daß in dieser Organisationseinheit entsprechend dieser Dokumentation verfahren wird. Dies dürfte ein Grund dafür sein, daß ein Zertifikat von Kunden nur selten verlangt wird und daß das Zertifikat in der Beziehung zu den eigenen Lieferanten nur eine unwesentliche Rolle spielt. Es dürfte auch ein Grund für die Zunahme von sogenannten „second party audits“, d.h. durch von Kunden oder bei den eigenen Lieferanten vorgenommene Audits, sein. Denn wenn Handbuch und Zertifikat nicht aussagefähig sind, dann muß das Qualitätsmanagementsystem letztlich doch wieder durch den Abnehmer der Leistung bzw. des Produkts geprüft werden; zumindest dann, wenn keine kostengünstigeren Alternativen der Überprüfung bzw. Sicherstellung der Qualität der Leistung bzw. des Pro-

dukts zur Verfügung stehen und die Beziehung zu den Lieferanten nicht auf Vertrauen, sondern auf Mißtrauen basiert.

In den vorausgegangenen Ausführungen wurde schon mehrmals das Verhältnis der formalen Struktur in Form des dokumentierten Qualitätsmanagementsystems zu den Arbeitsprozessen in der Organisation angesprochen. Dabei wurden bisher vor allem jene Bereiche betrachtet, in denen das dokumentierte Qualitätsmanagementsystem quasi von vornherein unabhängig, d.h. entkoppelt von den Arbeitsprozessen, bestand bzw. nur ein schwacher Zusammenhang zwischen formaler Struktur und Arbeitsprozessen erkennbar wurde. Hier rückt nun ein anderer Aspekt des Verhältnisses zwischen dokumentiertem Qualitätsmanagementsystem und Arbeitsprozessen in den Vordergrund. Es geht jetzt um Bereiche des Qualitätsmanagementsystems, in denen aus Sicht der Qualitätsmanager ein enger Zusammenhang zwischen formaler Struktur und Arbeitsprozessen, d.h. eine Kopplung dieser beiden Bereiche, angestrebt wurde oder auch nur wünschenswert oder denkbar wäre.

Auffällig zeigt sich zunächst einmal, daß mit Ausnahme von vier Qualitätsmanagern alle anderen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – von Widerständen gegen die Umsetzung der Anforderungen der Normen in ihrer Organisationseinheit berichteten. Auch die Ausdrucksweisen des Widerstands scheinen in den untersuchten Organisationseinheiten im Prinzip immer ähnlich gewesen zu sein. Ignoranz und ablehnende Haltungen in Form von Verzögern oder Verschleppen der Umsetzung oder auch offenes Bezweifeln der Sinnhaftigkeit eines gemäß den Normen DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003 dokumentierten Qualitätsmanagementsystems.

Vor dem Hintergrund einer zum Teil massiven Kritik oder auch nur einer ablehnenden Haltung in bezug auf die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems stellt sich natürlich die Frage nach dem Umgang mit dem dokumentierten Qualitätsmanagementsystem in den täglichen Arbeitsprozessen, nachdem die Dokumentation erstellt wurde und das Zertifizierungsaudit überstanden war. Denn entscheidend für den Aussagewert des dokumentierten Qualitätsmanagementsystems für das Management ist, daß die Dokumentation der Verfahrensweisen, der Arbeitsprozesse, der Verantwortlichkeiten usw., auf denen das an die Umwelt gerichtete Qualitätsmanagementhandbuch lediglich aufsattelt, mit den tatsächlichen Arbeitsprozessen übereinstimmt, daß – wie die befragten Qualitätsmanager es nennen – das System gelebt wird. Liest man die Interviews unter diesem Gesichtspunkt, findet man in über der Hälfte mindestens eine Aussage, aus der sich eindeutig entnehmen läßt, daß zumindest in einigen Bereichen, in denen aus Sicht der Qualitätsmanager eine enge Kopplung zwischen formaler Struktur und Arbeitsprozessen angestrebt wurde, die Arbeitsprozesse dazu neigten, eine Form zu behalten oder anzunehmen, die von der beschriebenen abwich. In 21 der untersuchten Organisationseinheiten wurde das System zum Zeitpunkt der Interviews nicht durchgängig „gelebt“. In weiteren vier Interviews finden sich Aussagen, die darauf hindeuten, daß die festgelegten Verfahren und Arbeitsweisen nicht immer eingehalten wurden. In neun Interviews findet sich diesbezüglich keine Aussage. Einen Indikator für ein nichtgelebtes Qualitätsmanagementsystem sahen die Qualitätsmanager bspw. darin, daß die Dokumentation des Quali-

tätsmanagementsystems von den Mitarbeitern, Kollegen oder auch der Organisationsleitung nicht gelesen wurde. Die Kenntnis der Dokumentation ist jedoch insofern bedeutend, als sie Voraussetzung für das Erkennen von Abweichungen zwischen dokumentierten und tatsächlichen Arbeitsprozessen ist. Entsprechend äußerte sich „Nichtleben“ des Systems auch darin, daß die in der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems festgelegten Verfahren und Arbeitsanweisungen nicht immer und nicht von allen eingehalten wurden. Es äußerte sich weiterhin darin, daß von den Mitarbeitern keine Rückmeldungen kamen, wenn sich die Verfahren oder die Arbeiten geändert hatten und die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems eigentlich hätte aktualisiert werden müssen.

Ein Qualitätsmanagementsystem, das den Forderungen der DIN EN ISO 9000er Normen entspricht, umfaßt nun ein Element, das interne Audit, mit dem die Übereinstimmung der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems mit den Arbeitsprozessen überprüft werden soll. In insgesamt 16 Interviews wurde diese Überprüfungsfunktion des internen Audits – ohne daß überhaupt eine explizite Frage zum Themenbereich internes Audit gestellt wurde – betont, was auf den aus der Sicht der Qualitätsmanager hohen Stellenwert des internen Audits hinweist. Überprüfung meint dabei zweierlei. Einmal bezieht sie sich eher auf die Dokumentation. Es wird abgefragt, inwieweit in der Dokumentation noch die Arbeitsprozesse abgebildet sind. Interne Audits dienen so dazu, die Dokumentation laufend zu aktualisieren und zu optimieren (12 Nennungen).

„Was wir auch machen, ist interne Audits – jetzt sehr verstärkt. Und das ist auch immer wieder positiv sowohl für uns, die die Audits durchführen, als auch bei denen, die auditiert werden. Weil sie alle dann noch mal die Gelegenheit haben darüber nachzudenken, wie sie denn im Moment die Dinge tun.“ (Interview 35: 4)

Eine mit der Überprüfung der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems verbundene Subfunktion der internen Audits ist nach Auskunft der Qualitätsmanager, dafür zu sorgen, daß das „System nicht versandet“ (sechs Nennungen). Es geht darum, den Mitarbeitern zu signalisieren, daß die Aktualität und die Einhaltung der in den Dokumentationen des Qualitätsmanagementsystems niedergelegten Arbeitsanweisungen und Verfahrensbeschreibungen ein ernstes Anliegen darstellt.

„Die Audits als wichtiges Instrument, daß die Mitarbeiter eben merken, es ist auch ernst gemeint, wenn dann der Auditor kommt und fragt dann nach und sagt: 'Zeigen Sie mir mal!',“ (Interview 5: 5)

Darüber hinaus dient das interne Audit der Überprüfung (Kontrolle), ob die Mitarbeiter die in der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems festgelegten Arbeitsanweisungen und Verfahrensweisen eingehalten haben (zwölf Nennungen). Die Qualitätsmanager werden – und haben sich vereinzelt auch so verstanden – zu Innenrevisoren für Verhaltensfragen in Sachen Qualitätsmanagement (siehe hierzu auch Friedman 1977, der diese Form der Kontrolle als direkte Kontrolle bezeichnet).

„Interne Auditierung, das ist ja das essentiell neue an dem QM-System nach Norm, will ich mal sagen, gegenüber anderen Managementprinzipien, daß dort, ja, frei nach Lenin, etwas installiert ist: Kontrolle ist besser als Vertrauen. Daß man nämlich irgendwo der Geschäftsleitung ein Feedback verschafft: Funktioniert denn Dein Laden, sind denn die Regelungen, die Du gemacht hast,

überhaupt angekommen, werden die auch umgesetzt oder wird dort irgendwas anders gemacht? Und das ist eigentlich so die große Hauptaufgabe auch für die Zukunft, die wir in QM sehen.“ (Interview 8: 5)

„Und ich sehe – das stärkste Instrument bei der ganzen Geschichte ist die Sache, die bei den Mitarbeitern so unbeliebt ist, nämlich die Kontrolle. Und die Kontrolle und Lenkung geschieht eigentlich durch das Auditverfahren. Und da, denke ich mal, ist das Kernstück dieses ganzen QM-Systems.“ (Interview 37: 12f.)

Der große Vorteil des internen Audits ist dabei, daß es quasi ein von außen in die Organisation hineingetragenes Kontrollinstrument ist. Das interne Audit oder die Kontrolle des Verhaltens der Mitarbeiter ist durch das Qualitätsmanagementsystem bedingt. Die DIN EN ISO 9000er Normen beinhalten das Forderungselement 'Interne Qualitätsaudits'. Wenn das Topmanagement den Mitarbeitern glaubhaft vermittelt hat, daß ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem von den Kunden verlangt wird, aufgrund von EG-Richtlinien erforderlich ist oder umgesetzt werden muß, damit man sich Wettbewerbsvorteile verschafft, die langfristig die Arbeitsplätze in der Organisationseinheit sichern helfen, dann ist die Verhaltenskontrolle, die zunehmende Vereinheitlichung und Entindividualisierung von Tätigkeiten, die nun nicht mehr wie noch bei Taylor (1911) die Arbeiterinnen und Arbeiter, sondern auch das mittlere und zum Teil auch das obere Management betrifft, extern begründet. Sie wirkt aufgrund dessen legitimer und ist insofern leichter durchzusetzen als ein intern motivierter Kontrollwunsch des Topmanagements.

„Ich habe jetzt sozusagen einen Vorwand, in ein hochprofitables Außenbüro zu gehen und da irgendwas zu wollen. Im Klartext: Ich komme hier als zentraler Administrationsfuzzi aus (X) in ein Büro nach (Y), was seit Jahren mit Renditen arbeitet, von denen die gesamte deutsche Wirtschaft nur träumt – was will ich da? 'Stimmen meine Ergebnisse nicht, soll ich Dich zum Essen einladen, oder?' Ich mein', was wollen sie da sagen?“ (Interview 24: 3)

Im Rückblick auf die letzten Kapitel wird die Spannbreite möglicher Erscheinungsformen von dokumentierten und zertifizierten Qualitätsmanagementsystemen in den Beziehungen zur Umwelt und den Arbeitsprozessen der Organisation deutlich. Sie reicht in der Sprache von Organisations- und Managementtheorien von einer reinen Legitimationsfassade bis zu einem unmittelbaren Instrument zur Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter in den Händen des Topmanagements. In der Sprache eines der befragten Qualitätsmanager klingt diese Erkenntnis bildhafter:

„Der philosophische Kern meiner Ansicht nach ist, daß so neben der ganzen Phänomenologie, also den 20 Elementen, den Regelungen, dem Qualitätsmanagement, Verfahrensanweisungen, dem Prozeßablauf, Dokumentations- und Organisationshandbüchern, Stellenbeschreibungen und all das, was es auf der Oberfläche an Regelungen gibt – das ist alles Makulatur, wenn der Mitarbeiter nicht dafür motiviert werden kann. Weil, wenn er nicht motiviert ist, dann haben sie nur zwei Möglichkeiten: Das Ganze wird zum Showbusiness oder zur Galeere!“ (Interview 30: 4)

## 5. Erkenntnisbeitrag für Theorie und Praxis

Sowohl für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Institutionalistischen Ansatzes als auch für die Praxis der Organisationsgestaltung lassen sich aus der vorliegenden Studie wichtige Erkenntnisse ziehen. Die in diesem Beitrag wohl insgesamt wichtigste ist, daß in Institutionalisierungsprozessen (unintendiert) (bestimmte For-

men von) Rationalität und Effizienz zum Tragen kommen können. Für die Weiterentwicklung der Theorie ist dieser Befund von Bedeutung, weil er darauf verweist, daß zwar einerseits – wie von der Theorie vorausgesagt – Entscheidungsträger in Organisationen bemüht sind, die Organisationen entsprechend den (vermuteten) Anforderungen ihrer Umwelt zu gestalten, dieses Bemühen aber andererseits nicht immer mit einem unreflektierten (oder blinden) Befolgen dieser Forderungen gleichzusetzen ist – eine Neigung, die in den Veröffentlichungen der Vertreter Institutionalistischer Theorie gelegentlich erkennbar wird. Anders als in der Theorie vorausgesagt, kamen nämlich in der Umsetzung der Anforderungen die klassischen, aber auch umstrittenen Konzepte „rationaler“ Organisationsgestaltung und die mit ihnen verbundenen Vorstellungen von effizienter Organisation wieder voll zum Tragen. Im Handeln, d.h. in der Umsetzung der externen Forderungen, wurde der mögliche interne Nutzen des externen „aufgezwungen“ Organisationsinstruments deutlich, in das Instrument hineininterpretiert oder ihm übergestülpt. Mit der Re-Interpretation wurden Ziele, die auch schon zuvor mit dem Einsatz struktureller oder technokratischer Steuerungsinstrumenten verfolgt wurden, (wieder) klar und (abermals) verfolgt. Dieser Befund ist weiterhin von Relevanz, weil sich zeigt, daß strukturelle Elemente von Organisationen zugleich Legitimationsfassade als auch Mittel zur Steuerung der Arbeitsprozesse sein können. Die Unterscheidung zwischen Anpassungen an die Anforderungen in der institutionellen Umwelt und dem Bemühen um die Effizienz von Arbeits- und Tauschprozessen – das wird deutlich – ist eher als eine analytische zu verstehen.

Für die Organisationspraxis ist dieser Befund von Bedeutung, weil er auf ein mögliches Problem verweist: Ein strukturelles Element, das aufgrund von vermuteten Erwartungen der Umwelt adoptiert wird, kann sich in der Umsetzung den Rationalitätskriterien der Organisation völlig versperren. Es läßt sich u.U. in keiner Weise wirksam einsetzen, oder – und schlimmer – es läuft den Rationalitätskriterien sogar entgegen. Selbst wenn dieses Strukturelement von den Arbeitsprozessen entkoppelt werden kann, seine Einrichtung bindet Ressourcen. Aus dieser Überlegung läßt sich ganz allgemein die Empfehlung eines vorsichtigeren Umgangs mit Organisationskonzepten ableiten, die dazu neigen, sich zu einer Institution zu entwickeln. Solange der interne Nutzen nicht erkennbar ist, erscheint die Strategie des Beobachtens und Abwartens als die bessere.

## Literatur

- BDI (1992): BDI-Firumenfrage über die Nachfrage nach zertifizierten Qualitätssicherungssystemen von ausländischen Kunden. Köln.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, IL: 63-82
- DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung. Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin.
- DIN EN ISO 9002: Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Produktion, Montage und Wartung. Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin.

- DIN EN ISO 9003: Qualitätsmanagementsysteme – Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung bei der Endprüfung. Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin.
- Edwards, R. (1979): *Contested Terrain*. London.
- Facklam, T. (1995): Zertifizierung – was soll's? In: *Qualität und Zuverlässigkeit* 40: 488-489
- Friedman, A. (1977): *Industry and Labour*. London.
- Geiger, W. (1994a): Die Entstehung, Erstellung und Weiterentwicklung der DIN ISO 9000-Familie. In: Stauss, B. (Hg.): *Qualitätsmanagement und Zertifizierung. Von DIN ISO 9000 zum Total Quality Management*. Wiesbaden: 27-62.
- Geiger, W. (1994b): *Qualitätslehre. Einführung, Systematik, Terminologie*. 2. Aufl., Braunschweig.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge.
- Hansen, W. (1987): Qualitätssicherungssysteme – wofür? In: *DIN-Mitteilungen* 66: 604-605.
- Hansen, W. (1993): Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen. In: Hansen, W. (Hg.): *Zertifizierung und Akkreditierung von Produkten und Leistungen der Wirtschaft*. München: 151-171.
- Jackson, P./Ashton, D. (1994): *ISO 9000 – Der Weg zur Zertifizierung*. Landsberg am Lech.
- Kamiske, G./Kassebohm, K./Malorny, C./Michael, H./Schulze, H.D. (1994): Qualifizierung, Auditierung und Zertifizierung im Meinungsspektrum zertifizierter Unternehmen – Resultate und Konsequenzen einer empirischen Studie. In: Riekhof, H.-C. (Hg.): *Praxis der Strategiewicklung*. 2. Aufl., Stuttgart: 357-385.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): *Organisation*. 3. Aufl., Berlin.
- Mendel, P. (1996): *The Institutional Development of Global Production: The Case of ISO 9000 International Management Standards*. Discussion-paper. Stanford University, Stanford, CA.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Miles, M.B./Huberman, A.M (1984): *Qualitative Data Analysis. A Source Book of New Methods*. Newbury Park, CA.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion – Organisation und Rekursivität*. Opladen.
- Scott, W.R./Meyer, J.W. (1994): Developments in Institutional Theory. In: Scott, W.R./Meyer, J.W. (eds.): *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, CA: 1-8.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*. Evanston, IL.
- Stelzer, D. (1995): Interpretation der ISO 9000-Familie bei der Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen für die Softwareentwicklung. In: Ruppenthal, N./Sigor, U. (Hg.): *Qualitätsmanagement und Software: ISO 9000 – Softwareentwicklung – Ethik – Analysen – Tools*. Münster: 15-31.
- Stelzer, D./Mellis, W./Herzwurm, G. (1996): Software Process Improvement Via ISO 9000? Results of Two Surveys Among European Software Houses. In: El-Rewini, H./Shriver, B.D. (eds.) *Proceedings of the Twenty-Ninth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, January 3-6, 1996 Wailia, Hawaii, USA, Vol. 1: *Software Technology and Architecture*. Washington, WA: 703-712.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York.
- Theuer, A. (1993): Die Trägergemeinschaft für Akkreditierung – Konzept und Ziele. In: Hansen, W. (Hrsg.): *Zertifizierung und Akkreditierung von Produkten und Leistungen der Wirtschaft*. München: 79-95.
- Tuckman, A. (1994): The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture. In: *Organization Studies* 15: 727-751.
- Walgenbach, P. (1995): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*. 2. Aufl., Stuttgart: 269-301.
- Walgenbach, P. (i. V.): *Die Institutionalisierung des Total Quality Management*. In Vorbereitung.

Zucker, L.G. (1983): Organizations as Institutions. In: Bacharach, S.B. (ed.): Research in the Sociology of Organizations. Greenwich, CT: 1-42.